

## تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية

د. منار منصور أحمد منصور\*

### الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية (العميد، الوكلاء، رؤساء الأقسام) واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٧٢) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة المنصورة، وطبقت استبانته لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لغالبية العبارات وتقييمهم لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات، ووافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة علي واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم، كما وافق أعضاء هيئة التدريس علي معوقات التطوير الإداري بدرجات كبيرة جدا لبعض العبارات، وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر، وكذلك وافق أعضاء هيئة التدريس علي متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جدا لبعض العبارات وبدرجة كبيرة ومتوسطة للبعض الآخر. وفي ضوء ذلك تم تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقادة بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري- الرشاقة التنظيمية ، القيادات

### المقدمة

تتعدد التحديات التي يواجهها عالمنا المعاصر ومن أبرزها شدة التغيير وسرعته مما يجعل من الصعب علي أية منظمة مواجهة هذا التغيير بشكل فعال في ظل الممارسات الإدارية المعتادة، فقد آن للمنظمات أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة السريعة التغير ، فالمنظمات يجب ألا تتسم بالجمود حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري غير المرغوب . ( قبائلي وبوقرة ، ٢٠١١ ، ١٠٢ )

كما أصبحت المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة في أمس الحاجة إلى العصرية، وبات لزاما عليها اكتساب مهارات وقدرات أساسية إذا أرادت لنفسها النجاح، كالحساسية للتغيرات البيئية، ودقة التوافق والتوقع، والمرونة، والتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف مع التغيير. ( المصري ، ٢٠١٦ ، ٢٦٣ )

وتعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وتهدف الإدارة إلى

\*\* أستاذ مساعد أصول التربية - قسم أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنصورة

البريد الإلكتروني: manar@mans.edu.eg

تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي الأداء عن طريق توعية وتبصير العاملين بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم. ( العجمي، ٢٠١٦ ، ٣٣٨ )

وتؤدي الجامعة أدوارا مهمة في دفع عملية التنمية المجتمعية في مجالات الحياة المختلفة، فهي تقوم بإعداد وتنمية الكفاءات المتخصصة في المجالات المختلفة، وتطوير المعرفة ونشرها من خلال الدراسات والأبحاث العلمية، إضافة إلى أدوارها في خدمة المجتمع وتطويره وحل مشكلاته. ( الداود ، ٢٠١٨ ، ٣٧٣ )

ويتطلب أي تطوير بالجامعة وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات حيث في ظل التغيرات المتتالية لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء كضرورة من أجل البقاء والاستمرار. ( غازي ، ٢٠١٤ ، ١١ ) كما تعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم، والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتحقيق التكامل المنشود من خلال التأثير الإيجابي الذي يحدث بين القائد ومروسيه لتحقيق الأهداف المشتركة. ( Trinh,2012,184 )

ولكي تتمكن كلية التربية من تحقيق الأهداف المأمولة؛ كان لزاما عليها تطوير أداء جهازها الإداري والاستفادة من مدخل الرشاقة التنظيمية، حيث يشكل الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، فهي تساعد المؤسسات علي تجديد رؤيتها وقدرتها علي الاستشعار بالتغيير ومواجهته.

وتعد الرشاقة التنظيمية بمثابة اتجاه أو مدخل لزيادة القدرة الإدراكية للمنظمات ومساعدتها علي اكتشاف ورؤية التغييرات البيئية وانعكاساتها علي المنظمات وكيفية إيجاد السبل الكفيلة لتقديم الاستجابات المناسبة لتداعيات تلك التغييرات. ( مروان ، ٢٠١٦ ، ٢٨٠ )

ومن ثم جاءت هذه الدراسة لتركز علي تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية حيث إن رفع مستوي الرشاقة عند القادة ينعكس علي تطوير الأداء الإداري بكلية التربية فالأساليب والطرق التقليدية لم تعد ملائمة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المعاصرة وهذا يحتم علي القادة ضرورة امتلاك مهارات التكيف مع أية مستجدات ويتحقق ذلك بامتلاكهم الرشاقة التنظيمية لمواجهة أي تحديات وتغييرات ومخاطر.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

تعد الرشاقة التنظيمية من أحدث المفاهيم المرتبطة بالمنظمات العصرية والتي ظهرت نتيجة لشدة اضطراب وسرعة تغير الوسط البيئي لتلك المنظمات وتعتبر الرشاقة التنظيمية هي السبيل لزيادة قدرة المنظمات علي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

ويعتبر الاهتمام بالرشاقة التنظيمية ضرورة للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، حيث تقدم المؤسسات التعليمية عونا كبيرا للمؤسسات داخل المجتمع بما يساعد علي تجديد رؤيتها وتحسين قدرتها علي احتواء ومواجهة التغيير الذي يزخر به العصر الحالي.

وتعد كلية التربية من أهم وأبرز هذه المؤسسات التعليمية داخل المجتمع كما أنها أيضا تعد أهم كليات الجامعة فمجال عملها يمتد إلى داخل كل أسرة في المجتمع حيث أنها منوطة بأمر التعليم الذي تتعلق به أنظار الجميع ، وتُعد المعلم الذي يقوم بهذا الدور.

كما يمكن النظر إليها من حيث طبيعتها وأهدافها علي أنها تمثل بيوت خبرة للتربية والتعليم فعلاقتها بالمستويات الإدارية العليا تتعلق بطبيعة المقررات التربوية ، وعلاقتها بالمديريات يتمثل في إعداد القادة والأخصائيين في النواحي المختلفة لمهنة التعليم، وعلاقتها بممارسة العمل التعليمي يتمثل في البحوث و الدراسات التي تتم بها والأكثر من هذا أهمية ما يحدث داخل الفصل المدرسي. (مكروم ، ٢٠٠٣ ، ٢٠٣)

وتواجه كليات التربية العديد من المشكلات منه وجود فجوة قائمة بين الأطر النظرية التي تقدم للطلاب في كليات التربية وبين الممارسة الفعلية للتدريس، أي بين ما يدور في كليات التربية وما يدور في مدارس التعليم العام. (طعيمة ، ٢٠٠٥ ، ١٨٧)

وقصور مواكبة كليات التربية لتغيرات وتحولات العصر، الأمر الذي يصيبها بالجمود، بالإضافة إلى قصورها عن توفير رؤية مستقبلية لكلية التربية في ضوء تغيرات وتحولات الحاضر والمستقبل. (نصر ، ٢٠٠٥ ، ٢٥) ، وقلة الارتباط في جانب الإعداد النظري للمعلم بين المقررات التخصصية من جهة، وبين المقررات التربوية والمقررات الثقافية من جهة أخرى، وقلة عدد الفترات التي يتدرب فيها الطلاب علي التدريس الفعلي خلال التدريب الميداني علي التدريس. (المفتي ، ٢٠١٠ ، ١٨)

ومن ثم فإن الاهتمام بالرشاقة التنظيمية يمكن أن يشعل جذوة التغيير بكلية التربية بما يحسن فعاليتها وأدائها الإداري وسرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات ومتغيرات بيئتها وزيادة قدرتها علي تلبية احتياجات التجديد والتطوير.

ومن ثم تتحول كلية التربية إلى مؤسسة رشيقة قادرة علي التغيير والانتقال من حالة السكون والجمود إلى حالة الحركة والتقدم، ولا سيما وأن بعض الدراسات تشير كما سيأتي بأن كلية التربية تعاني من بعض المشكلات المتعلقة بأدائها الإداري.

ومن ثم تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري للقيادات الجامعية؟
- ٢- ما الأسس النظرية لمدخل الرشاقة التنظيمية وما علاقته بتطوير الأداء الإداري لقيادات كلية التربية؟
- ٣- ما واقع الأداء الإداري بكلية التربية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما معوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية بجامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٥- ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٦- هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور استبانة الرشاقة التنظيمية تعزي إلى الدرجة العلمية ، النوع ، الخبرة ؟
- ٧- ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟

## أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى :

- ١- تعرف الإطار المفاهيمي للأداء الإداري للقيادات الجامعية؟
- ٢- إلقاء الضوء على الأسس النظرية لمدخل الرشاقة التنظيمية وما علاقته بتطوير الأداء الإداري لقيادات كلية التربية؟
- ٣- التعرف علي واقع الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- تحديد معوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٥- الوقوف علي متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٦- تقديم تصور مقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية .

## أهمية البحث

- ١- تناول البحث لمدخل مهم وهو الرشاقة التنظيمية كآلية حيوية ضرورية للجامعات حتى تواجه التحديات وتسهم في إدارة عملية التغيير وما يمكن أن تؤدي إليه من تطوير واستجابة للتغيرات.
- ٢- المساهمة في تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة ومن ثم إثراء المجتمع المحلي.
- ٣- قد يستفيد من هذا البحث الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، في تحسين أدائها الإداري.

## حدود البحث

تمثلت حدود البحث في حدوده المكانية المتمثلة في كلية التربية بجامعة المنصورة وحدوده البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بمختلف أقسام الكلية وحدوده الزمانية المتمثلة في وقت التطبيق حيث طبق البحث في العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠ م كما تتحدد نتائج البحث بمتغيراته وأدواته والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلته.

## مصطلحات البحث

## الأداء الإداري Administrative Performance

يري (كردي، ٢٠١٠) أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك . ويؤكد (الشامان ، ٢٠٠١) علي أنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفعالية. كما يشير الأداء الإداري إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (محمد ، ٢٠٠٥ ، ٢٠٩ )

ويقصد بالأداء الإداري في هذا البحث قدرة القادة بكلية التربية (العميد والوكلاء ورؤساء الأقسام) على إنجاز مهامهم الإدارية بكفاءة وفعالية ومرونة .

### القيادات بكلية التربية

هم من يشغلون مناصب إدارية فضلا عن عملهم أعضاء هيئة تدريس وهم العميد، والوكلاء، ورؤساء الأقسام .

### الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

تعرف بأنها القدرة على استشعار التغييرات البيئية، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة. ( Dongback and Ariel ,2008,136 )

وهي سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغييرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن. ( المصري ، ٢٠١٦ ، ٢٧٠ )

ويعرفها البحث الحالي بأنها القدرة على استشعار التغييرات، والاستجابة لها بسرعة أكبر وفعالية ومرونة، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة على هذا التغيير واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز.

### الإطار المفاهيمي لتغيرات البحث

#### أولاً: فلسفة كليات التربية

تتعلق فلسفة كليات التربية من إيمان القائمين عليها، والعاملين بها من أن العملية التربوية عملية حيوية مستمرة باستمرار الإنسان، وأنها لا تنفصل عن التغيرات العالمية المتسارعة، ولا عن السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي للمجتمع ، فكليات التربية تسعى إلى بناء الإنسان الفاعل المشارك، الذي يمتلك القدرات والمهارات المطلوبة في عصر المعرفة، كما تؤكد فلسفة كليات التربية على جوهرية التغيير، وأهمية التحول في تكوين العقل، وفي بناء العقل، وفي بناء قيم واتجاهات جديدة لدى الطالب المعلم، وتطوير مختلف الإمكانيات التربوية، وتفعيل الطاقات الايجابية في مختلف مستويات العمل التربوي، وتأكيد البعد الإنساني في التعامل مع الطالب.(نصر ، ٢٠٠٥ ، ٣٢ )

وتتمثل فلسفة كليات التربية في:

- ١- إنتاج المعرفة وتنقية التراث الثقافي.
- ٢- تبسيط وتوصيل المعرفة للطلاب، وهي المهمة التعليمية بالدرجة الأولى المنوطة بتخريج المعلمين والمعلمات بمختلف مراحل التعليم وأنواعه.
- ٣- انتشار المعرفة عن طريق تنمية المجتمع وخدمة البيئة، وهي مهمة تقع على عاتق وكلاء كليات التربية ونواب رؤساء الجامعات للقيام بها.( مطاوع ، ٢٠٠٦ ، ١ )

وباستقراء الوضع الراهن لكليات التربية نجد أنها تعاني من مشكلات عديدة، تحول دون تحقيق رسالتها وأهدافها ومن هذه المشكلات :

- ١- قصور برنامج إعداد المعلم عن تحقيق الأبعاد الثلاثة لإعداد المعلم، هي البعد التخصصي والبعد التربوي والبعد الثقافي، مع قصور في البعد الثقافي الذي لا تزيد نسبته عن (٥ %) من برنامج الإعداد كحد أقصى. (نصر، ٢٠٠٥، ١٨)
- ٢- تقليل وزارة التربية والتعليم من أهمية رسالة كليات التربية، فجعلت مهنة التعليم مهنة من لا مهنة له، وذلك حين عينت في مهنة التدريس خريجي كليات أخرى وتركت خريجي كليات التربية للبطالة، الأمر الذي جعل المتفوقين في الثانوية العامة يعزفون عن الالتحاق بكليات التربية بعد أن كانت مقصدهم ضمانا للوظيفة بعد التخرج. (حسان وحسين، ٢٠١٠، ٣٢٩)
- ٣- ضعف عمليات التمويل، وقلة وجود ميزانيات خاصة بالبحث العلمي، وغياب التعاون العلمي بين كليات التربية علي المستوى المحلي والدولي، وتقديم البرامج التدريبية غير المرتبطة بإحتياجات التنمية المهنية لديهم، وضعف الربط بين بحوث أعضاء هيئة التدريس بخطط التنمية. (الضحوي والمليجي، ٢٠١١، ٢)
- ٤- صورية الاختبارات الشخصية، تقليدية التقويم والامتحانات وكثرة عدد الساعات وعدد المقررات، وتكرار بعض الموضوعات في المواد الدراسية، وضعف التنسيق بين المواد التخصصية وطرق تدريسها، ضعف الأداء في التربية العملية، وضعف مساهمة محتوى المواد للتطورات المحلية والإقليمية والعالمية. (حجي، ٢٠١٦، ١١)
- ٥- يتم اختيار معظم الطلاب الحاصلين علي شهادة الثانوية العامة للالتحاق بكليات التربية وفقا للمجموع الكلي في امتحان هذه الشهادة، وليس وفق ميولهم نحو مهنة التدريس.
- ٦- زيادة أعداد المنتحقين بكليات التربية باطراد مع ضالة الموارد والإمكانات وضعف منظومة الأداء الإداري. (أحمد وزيدان، ٢٠٠٤، ٥٩)

#### الأداء الإداري بكلية التربية

تعد كليات التربية من أكثر الكليات الجامعية ارتباطا بتنمية المجتمع وتطوره، فلا يقتصر دورها علي إعداد المعلم، وإنما أيضا يتحمل أعضاء هيئة التدريس بها مسئولية تطوير التعليم الجامعي ذاته ووضع الخطط التي تؤهل هذا التعليم من قيادة عملية التغيير داخل المجتمع، ناهيك عن الدور الرئيسي لكليات التربية في خدمة المجتمع المحلي بما تقدمه من برامج لمحو الأمية وتعليم الكبار وغيرها من برامج التوعية للأباء والأمهات.

وتقع علي كليات التربية مسئولية أساسية في عمليات إصلاح التعليم باعتبارها المؤسسات المسؤولة عن إعداد المعلم وتأهيله، وبما تقدمه من دراسات وأبحاث لتطوير العملية التعليمية وإرساء مداخل تربوية حديثة لها، والمساهمة في وضع برامج علمية لرفع مستوى الأداء وتحديث المناهج، واقتراح أساليب وطرق تدريس حديثة والتقويم وتدعيم القدرات علي استغلال الوسائل والمعدات الحديثة. (محمود، ٢٠٠٥، ١٢٣)

كما تعد كليات التربية بأدوارها المتنوعة ومهامها العديدة أساس تطوير التعليم بكافة مراحلها، إذ يأتي تكوين المعلم علي رأس أولوياتها، ومن هنا فان التكوين الجيد لهذا المعلم سوف يسهم بشكل مباشر في تطوير التعليم قبل الجامعي، والتي تعتبر مخرجاته هي مدخلات التعليم العالي بكافة أنواعه. (حجي، ٢٠٠٥، ٤)

ويعتبر تطوير كليات التربية قضية أساسية لتشكيل معلم عصري قادر علي تطوير التعليم ، ناهيك عن دورها المؤسسي الحيوي والأساسي في إصلاح مسيرة إصلاح التعليم المتنامية ، خاصة وأن تقدم الدول يقاس بعوامل متعددة في مقدمتها مستوي القوي البشرية تعليما وصحة وحياء ، غير أن التعليم فوق ذلك هو أساس النهضة وأساس الأمن القومي وأساس التقدم الشامل ، كما أن نجاح التنمية البشرية يعتمد علي جودة التعليم .(شحاته ، ٢٠٠٦ ، ٥ )

ويتمثل الهدف الرئيسي لتطوير كليات التربية في تحقيق تحديث شامل لها ، مواكبا التطورات العلمية والمهنية العالمية ومراعي الخصوصية المصرية بعامة وخصوصية كل كلية وفق بيئتها بخاصة ، علي أساس منظومي من ناحية ، وفعالية التعليم والتعلم من ناحية ثانية ، والجودة الشاملة كمدخل للتطوير من ناحية ثالثة .

وينبثق عن هذا الهدف، أهداف فرعية من أهمها:

- ١- متابعة التطورات العلمية، والخبرات الأجنبية في رؤى كليات التربية ونظم تكوين المعلم بها، ومسايرة المستجدات فيما يتصل بالتخصصات العلمية والتكوين المهني، مراعي الخصوصية الثقافية.
- ٢- تبني منظور تربوي علمي يزيل الفواصل الجامدة بين الأقسام العلمية، سواء داخل كل قسم علمي أو بين الأقسام العلمية بعضها البعض، تحقيقا لوحدة المعرفة، والتفاعل بين التخصصات.
- ٣- الاهتمام بالبعد التطبيقي العملي الذي يؤكد علي اكتساب المهارات ، وتكوين طالب معلم قادر علي التعامل الفعال مع التلاميذ وإبراز إمكاناتهم وفعاليتهم في عملية التعلم.
- ٤- إكساب الطالب المعلم أساسيات البحث العلمي في ميدان التخصص ومجال التعليم .
- ٥- تعريف الطالب بقضايا مجتمعه وبيئته وقضايا العالم حوله من خلال تقديم هذه القضايا له ، وحثه علي التفكير فيها وتحليلها وتفسيرها ، وتمكينه من لغته واللغة الأجنبية التي تمكنه من الاطلاع علي تراثه وحضارته والحضارات الأخرى.(وزارة التعليم العالي ، ٢٠٠٥ ، ٢ )

وكليات التربية بوصفها مؤسسات إعداد المعلم وتكوينه عليها أن تأخذ بكل المقومات لملاحقة متغيرات المستقبل ومسايرة تطوراتها ، ومن ثم يصبح ضروريا العمل دائما علي تطوير كليات التربية لتخريج معلم وتهيئته لتحمل مسؤولياته الآتية والمستقبلية تجاه نفسه ومجتمعه ، وذلك بتزويده بالمعارف الأساسية العصرية والمهارات الضرورية .(شنودة ، ٢٠٠٥ ، ١٨٩ )

### العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

يري (مجاهد وعناني ، ٢٠١٣ ، ٤٢ ) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة ، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري والتي تحدها الجوانب الأربعة التالية : الجانب الأول : ويفترض أن الأداء الإداري نشاط ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة ، الجانب الثاني : يفترض أن الأداء الإداري هو عملية توجيه للعناصر البشرية ، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين ، الجانب الثالث يفترض أن الأداء الإداري قائم علي أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو

تحقيق الأهداف ، الجانب الرابع : يفترض أن الإدارة تنظم ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

كما ينظر إلى الأداء الإداري علي أنه جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون وفق أنظمة وقوانين المؤسسة ، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والإرتقاء بها باستمرار من جيد إليالأجود دونما الاكتفاء بمستوي معين من الأداء ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوي المطلوب ، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم .( أبو سمرة ، الطيطي ، ومحسن ، ٢٠١٥ ، ٤١ )

وقد يعزي هذا إلى مجموعة من العوامل منها كما ذكرها ( العماج ، ٢٠٠٣ ، ٣٤ ) :

- ١- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها علي مستوي أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق .
- ٢- عدم المشاركة في الإدارة: فعدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوي أداء الموظفين .
- ٣- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة علي أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
- ٤- الرضا الوظيفي: من العوامل الأساسية المؤثرة علي مستوي أداء الموظفين ، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إليأداء ضعيف .
- ٥- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي علي أداء الموظفين الآخرين.
- ٦- غياب الأمن الوظيفي: فالإحساس بالأمن لدي الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساسا للنجاح والابتكار.

ويعتبر تحسين الأداء الإداري داخل كليات التربية عاملا أساسيا في تطوير هذه الكليات حيث أنه الأساس لأي خطوة تطويرية أو تحسينية تتم بداخلها .

وكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي مركزيا كان تطبيق اللوائح والنظم بصورة حرفية. وكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي لا مركزيا كان الاستقلال وحرية الرأي وكان المناخ التنظيمي طابعه الانفتاح والروح المعنوية العالية والثقة .( أحمد ، ٢٠١١ ، ١٩٤ )

وتشير الإدارة الفعالة لكليات التربية إلى الإدارة التي تتصف بالمرونة والقدرة الفائقة علي إحداث التغيير المخطط والتطوير المستمر بغية التأقلم مع المتغيرات البيئية والمستقبلية المتلاحقة .(أحمد وزيدان ، ٢٠٠٤ ، ٦٣ )

وتتمثل الأهداف الواجب أن تضطلع بها إدارة كليات التربية كما ذكرها( أحمد وزيدان ، ٢٠٠٤ ، ٦٥ ) في:

- ١- تطوير الأداء التنظيمي وتحسين البيئة الإدارية .



- ٢- إدارة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية .
- ٣- تطوير الأساليب والنظم والإجراءات الإدارية وفقا للأسس العلمية الحديثة .
- ٤- زيادة رضا المستفيدين ، سواء المستفيدين الداخليين والتمثليين في الطلاب والأساتذة والإداريين وجميع العاملين ذوي العلاقة بكلية التربية، أم المستفيدين الخارجيين والتمثليين في أولياء الأمور وممثلي سوق العمل والمجتمع ككل.
- ٥- تحسين مركز كليات التربية في الأسواق محليا وعالميا ، أي زيادة قدرتها علي التنافس مع مثيلاتها في الجامعات المحلية والعالمية .
- ٦- الرقابة الذاتية والمحاسبية لجميع العاملين بكليات التربية .
- ٧- المرونة وقابلية تعديل البرامج والعمليات لتناسب مع أي تغيرات محلية أو إقليمية أو عالمية .
- ٨- زيادة الإنتاجية العلمية والتعليمية وتعظيم العائد التربوي.

وتتميز الإدارة الفعالة لكليات التربية بعدد من الخصائص كما لخصها ( أحمد ، ٢٠٠٢ ، ٥٦ )

منها :

- ١- تبني رؤية مستقبلية ورسالة متميزة .
- ٢- تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة مع إمكانية تحقيقها .
- ٣- تقبل التغيير والقدرة الفائقة علي التعامل مع المتغيرات المتسارعة .
- ٤- إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد المختلفة .
- ٥- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز .
- ٦- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والأنماط والهيكل الإدارية الموحدة ، وتصميم التنظيم المرن المتكافئ مع الظروف والمتغيرات .

#### بعض عوامل البيئة الخارجية وأثرها علي الأداء الإداري بكلية التربية

يوجد بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية لكلية التربية والتي تؤثر تأثير بالغ علي منظومة الأداء الإداري بكلية التربية حيث تعد كلية التربية جزء لا يتجزأ من البيئة والمجتمع ومن هذه العوامل كما ذكرها (محمد، ٢٠١٤، ٥٨٤) :

- ١- التحول الاقتصادي.
- ٢- التعددية السياسية .
- ٣- تزايد فعالية أدوار مؤسسات المجتمع المدني .
- ٤- المتغيرات السكانية .
- ٥- تدويل التعليم العالي .
- ٦- اهتمام الحكومة المصرية بثقافة ونظام ضمان الجودة والاعتماد .

وتتواجد بالمنظومة الإدارية لكلية التربية بعض مواطن القوة والتي ترجع لطبيعتها كمؤسسة جامعية ومنها كما ذكرها (النجار ، ٢٠٠٠ ، ٧٨):

- ١- توافر طاقة كبيرة من الخبراء والاستشاريين الذين يسهمون في تقديم سلسلة كبيرة من الخدمات الجامعية في كل التخصصات .

- ٢- التواصل بين الأساتذة المصريين العاملين بالخارج وزملائهم بالكليات المصرية والعربية بما يثري الحياة الثقافية للأستاذ الجامعي .
- ٣- توافر فرص عمل في العديد من التخصصات بالأقسام المختلفة .
- ٤- توافر الدعم والمساندة المعنوية لأعضاء هيئة التدريس من قبل الدولة .

إلا أن هذه المقومات لم تحقق للمنظومة الإدارية الأداء الأمثل الذي يحقق لها ما ترجوه من أهداف حيث تعاني من العديد من مواطن الضعف التي تشمل جميع عناصر تلك المنظومة ومنها كما حددها (محمد ، ٢٠١٤ ، ٥٨٧):

- ١- نقص الموارد المالية والتمويل .
  - ٢- ضعف الموارد البشرية من حيث التوازن بين الدرجات العلمية وعدد أعضاء هيئة التدريس وقلة التدريب المستمر.
  - ٣- ضعف الموارد المعلوماتية من حيث البنية التحتية المعلوماتية وقلة توظيف التكنولوجيا.
- وتتمثل بعض مواطن الضعف في مخرجات المنظومة الإدارية بكليات التربية كما ذكرها (محمد ، ٢٠١٤ ، ٥٨٨) في :

- ١- ضعف المخرجات المجتمعية.
- ٢- ضعف المخرجات التنظيمية.
- ٣- ضعف المخرجات الوجدانية.

#### ثانيا: الرشاقة التنظيمية

يتميز العصر الحالي بكثرة التطور والتغير وما يترتب علي ذلك من المشكلات التي تواجهها المؤسسات نتيجة التطورات المتلاحقة ، مما يتطلب بناء الموازنة بين استمرارية المؤسسة ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير ، والضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة علي بقائها ونموها وقدرتها علي الاستمرار.

حيث لا تستطيع المؤسسات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصيرها وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة علي الوضع الراهن. ( حريم والخشالي ، ٢٠٠٦ ، ٧٤ )

ومن ثم لم تعد الرشاقة في القرن الحادي والعشرين مسألة اختيارية وإنما هي ضرورة من ضرورات العصر الحالي لتنميط وتنكيف المؤسسات وتستجيب بفعالية لضغوط البيئة الخارجية والداخلية بفعالية .

#### مفهوم الرشاقة التنظيمية

ويعد مفهوم الرشاقة مفهوما معاصرا في الفكر الإداري ، حيث يوجد عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم ، ويرى الكثير من الباحثين الرشاقة علي أنها قدرات لازمة لتحقيق خفة الحركة في المؤسسة. (Sherehiy, 2008, 67)

وعرفت الرشاقة اصطلاحا علي أنها عبارة عن نوع من أنواع المرونة ، وهي القدرة علي إيجاد الأنشطة الجديدة والأعمال غير المخطط لها ، استجابة للتحويلات غير المتوقعة (Narasimhan,2006,443).

وتعني الرشاقة أيضا مواجهة المؤسسة واستجابتها للتحديات المحيطة والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة ، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الفعالة. ( Erande and Verma,2008, 2

وتتميز المؤسسات الرشيفة بأنها تهتم بالتغيير وتعتبره فرصة للحصول علي ميزة تنافسية من خلال استغلال الفرص المتاحة في بيئتها المتغيرة ، وتحويل التهديدات إلى فرص مميزة ( Mehrabi and Siyadat,2013,18

كما تعرف الرشاقة التنظيمية بأنها خفة الحركة داخل المؤسسة ، والاستجابة السريعة للتغيرات المتواجدة في بيئة العمل المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها وذلك من خلال التكيف والمرونة في التعامل معها بسرعة وفعالية. (Yeganegi and Saber ,2012,2538).

كما عرفها Guangya بأنها قدرة المؤسسة علي استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل ، والاستجابة لها بسرعة أكبر وفعاليتها ، واستغلال الفرص الممكنة المترتبة علي هذا التغيير واستثمار الكفاءات وتدعيم التميز .

ولأن التغييرات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات تختلف من مؤسسة لآخري فإن درجة الرشاقة التي تحتاجها المؤسسات أيضا تختلف من مؤسسة لآخري ، فالمؤسسة التي تعمل في بيئة شديدة الاضطراب والتغير تحتاج لمستوي رشاقة أعلى من تلك التي تحتاجها المؤسسة التي تعمل في بيئة أقل اضطرابا وتغيرا. (Jafarnejad and Shahaie ,2008 ,8)

وتري الباحثة أنه علي الرغم من كثرة وتعدد التعريفات الخاصة بالرشاقة التنظيمية ، إلا أنها تؤكد علي مجموعة من القدرات التي تسهم في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغييرات واستغلال الفرص الجديدة بما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

ويعد مدخل الرشاقة التنظيمية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ١٩٩٠ تم اكتشاف ضعف قدرة العديد من المؤسسات في المجال الصناعي الأمريكي علي المنافسة أمام مثيلاتها في أسواق العمل الدولية ، ومن ثم قرر الكونجرس الأمريكي اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة الأمر ، وذلك بإنشاء لجنة للبحث والوقوف علي الأسباب ، والتي انتهت بإصدار تقرير ليهاي والذي بين ازدياد معدل التغييرات في بيئة العمل بنسبة أعلى من المعدلات المطلوبة للتنافس ، ودعت لضرورة تبني استراتيجيات ونظم وأساليب عمل جديدة تمكنهم من المنافسة ، وذكر مفهوم الرشاقة ضمن هذا التقرير ، ثم تطور هذا المفهوم بعد ذلك علي ضوء تزايد الحاجة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وغير المتوقعة بالسرعة اللازمة لذلك (Wendler ,Roy ,2013,1166).

وتعد الرشاقة التنظيمية هي مفتاح النجاح في بيئة العمل الديناميكية سريعة التغيير لأنها القدرة علي دعم قيادة التغييرات المفاجئة بالإضافة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة. ( Santala,2009,36 )

يتضح مما سبق أن الرشاقة التنظيمية كإحدى المصطلحات الحديثة إذا ما طبقت في التعليم الجامعي وبخاصة كلية التربية فستسهم في تحسين مستوى الأداء بصفة عامة والأداء الإداري بصفة خاصة حيث ستساعد في استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة وسرعة وفعالية الاستجابة لها والتعامل معها بابتكار وكفاءة والاستفادة من تلك التغييرات في اكتشاف الفرص وتحويلها إلى ميزة تنافسية

### أهمية الرشاقة التنظيمية

تتمثل أهمية وحاجة المؤسسات الحالية إلى الرشاقة التنظيمية في:

١. الظروف المتغيرة والمعقدة المحيطة بالمؤسسات وتزايد حدة التنافس، وزيادة المشكلات الإدارية والتنظيمية وتزايد الفرص البيئية المتاحة وصعوبة اختيار الأفضل. (المعاضبي، ٢٣، ٢٠٠٨)
٢. تساعد الرشاقة التنظيمية المؤسسة في جعلها أكثر استجابة لتغيرات السوق وأكثر مرونة في التعامل مع التحديات. (Kapitrick, 2003, 68)
٣. تسهم الرشاقة التنظيمية في مساعدة المؤسسات علي الإدارة بشكل ناجح وفعال واستغلال الفرص والتعامل مع المخاطر. (Ardichvili, Cadozob, and Rayc, 2003, 110)
٤. تساعد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الإبداع والابتكار الذي تسعى إليه إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية علي توقع وقيادة التغيير. (المحاسنة، ٣٦، ٢٠١٧)
٥. تعتبر الرشاقة لأي مؤسسة بمثابة منهجية للتطوير والتنمية فالرشاقة ليست هدفا في ذاتها ، ولكنها تعتبر بمثابة منهجية عمل .
٦. تواجه المؤسسات الحالية ضغوطا متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في بيئة ديناميكية شديدة التغيير. (Shiri, 2014, 87)
٧. تساعد الرشاقة التنظيمية في إنجاز الأعمال بجودة عالية وبكفاءة ودقة.
٨. تسهم الرشاقة التنظيمية في تحسين قدرات المؤسسات وبنياتها التنظيمية ، وبالتالي زيادة قدرتها علي الاستمرار وتحقيق النجاح علي المدى الطويل. (Moshki and Teimouri, 2013, 63)
٩. تتميز الرشاقة التنظيمية بأنها ميزة تنافسية تتعلق بجميع مكونات المؤسسة مثل : الرشاقة التشغيلية ، رشاقة اتخاذ القرار ، الرشاقة الإستراتيجية ، رشاقة العمليات. (Trinh, et al, ١٧١، ٢٠١٢)
١٠. تعتبر الرشاقة التنظيمية السمة الرئيسية للمؤسسات اللامركزية، حيث تعد المؤسسات الرشيقة هي نتاج الهياكل التنظيمية ، وأساليب القيادة ، والمفاهيم العملية ، ونظام الدعم . (Holsapple, 2008, 3)

### أبعاد الرشاقة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الرشاقة التنظيمية، إلا أنهم يتفقون عند تناولها أن تشمل هذه الأبعاد أنشطة خاصة بالقدرة علي استشعار التغيرات في بيئة العمل، وكذا أنشطة القدرة علي الاستجابة لهذه التغيرات بكفاءة وفاعلية ، وبالوقت المناسب ، والتكلفة الأقل. (حموده والقدسي وعلي ، ٢٠١٨ ، ١٩٤)

فمن الدراسات من يصنفها إلى ثلاثة أبعاد هي:

- ١- رشاقة الاستشعار وهي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والنقاط الأحداث من التغيرات البيئية في الوقت المناسب ، مثل تفضيلات العملاء ، وتحركات المنافسين الجديدة ، والتكنولوجيا الجديدة (Park, 2011, 24).

٢- رشاقة اتخاذ القرار يعرفها (Lauche and Kester,2011) علي أنها قدرة المؤسسة علي تحويل تركيزها الاستثماري بسرعة من خلال دمج أو إدراج تكنولوجيا جديدة في خطوط إنتاجها. كما أشار (Park,2011,25) إلى أنها القدرة علي جمع وتراكم وهيكلية ، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة علي الأحداث الخاصة علي الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة علي تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة .

٣- رشاقة التطبيق والممارسة يصف (Eisenhardt and Martin, 2000) رشاقة التطبيق بأنها قدرة المؤسسة علي تحقيق التوافق والاتساق مع بيئة العمل المتغيرة، ومرونتها في تحمل أعمال مختلفة، للوصول إلى أهداف مختلفة بنفس الطرق، وخلق منتجات مختلفة لتحقيق الأهداف المختلفة من نفس الموارد والوسائل المتاحة.

وتتمثل أبعاد الرشاقة التي تحتاجها المؤسسات من أجل الحفاظ علي الاستمرارية والنمو في:

- ❖ الحساسية وهي حدة الإدراك وشدة الوعي والاهتمام .
- ❖ سيولة الموارد والقدرة الداخلية لأنظمة الأعمال وإعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة.
- ❖ الإلتزام الجماعي وهو قدرة فريق كبير لاتخاذ خطوات جريئة وسريعة دون التعثر في سياسات الإدارة العليا . (Ketteunen,2010,11)

كما قسم (Shiri,2014,90) أبعاد الرشاقة إلى أربعة محاور وهي : بعد تغيير المنتج ، بعد كفاءة العمليات، بعد التعاون الداخلي والموظفين ، بعد المعرفة والإبداع .

وتتمثل أهم عناصر الرشاقة التنظيمية كما ذكرها مغاوري (٢٠١٦) في :استشعار التغيير، سرعة الاستجابة للتغيير، الاستباقية، اغتنام الفرص وتحويلها إلى مزايا، الابتكار، الاعتماد علي الكفاءات، المبادرة.

كما حدد (Holsapple,2008 ,8) أربعة عناصر لفعالية الرشاقة، وهي :

- ١- التوقيت ويشير إلى إيصال القيمة في الوقت المناسب.
- ٢- المرونة ويقصد بها مجموعة من الطرق المتاحة لتحقيق النجاح وتنشيط القدرة والرغبة في اكتشاف خيارات جديدة وهي درجة من درجات الرشاقة.
- ٣- الملائمة وهي القدرة علي التغلب علي الجمود وإدراك والتعامل الفعال مع ما هو غير متوقع.
- ٤- القدرة علي تحمل التكاليف وهي درجة عالية من الرشاقة حيث أنها تدعم القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة .

ولخصها العابدي (٢٠١٢) كما وردت في الأدبيات كالاتي: السرعة والمرونة، الاستجابة للتغيير وعدم اليقين، منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية، منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات ومحتوي القيمة المضافة، تعبئة المقدرات الجوهرية، التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية، تجميع التكنولوجيا المختلفة، التكامل بين المؤسسات داخليا والتكامل بين بعضها البعض.

## المقومات الأساسية لتحقيق الرقابة التنظيمية في التعليم الجامعي

تتمثل أهم المقومات التي تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم الجامعي في :

## ١- مشاركة جميع الأفراد في وضع إستراتيجية المؤسسة التعليمية

إن وجود إستراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها ، وأهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافيا لكي تحقق الرقابة التنظيمية بها ، بل من المهم أن تتعاون القيادات الجامعية مع جميع العاملين ( أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والموظفين ) في وضع تلك الإستراتيجية وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها ، والأخذ بالآراء الصائبة ، وتشجيع الأفكار المتميزة ، وضرورة فهم واستيعاب الإستراتيجية لتحقيقها ، كما أن تحديد الإستراتيجية بدقة يسمح بمعرفة نواحي القوة والضعف لدي المؤسسة ، وفهم الفرص المتاحة والاستفادة منها وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص ، وبذلك تستطيع المؤسسة الاستجابة للتغيرات الحادثة حولها برقابة وفعالية. ( مغوري، ٢٠١٦، ١٥٥ )

## ٢- الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات

حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية وسرعة تبادل المعلومات مما يضمن سهولة وانسياب البيانات والمعلومات الخاصة بأداء العمل ، وتتيح الفرصة للتعرف علي أهم التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية؛ مما يحقق المرونة والتوافق والانسجام ويدعم تحقيق الرقابة التنظيمية (Chen,Wang and pan,2011,4).

## ٣- مرونة الهياكل التنظيمية

فالهياكل التنظيمية المرنة والرشيقة ، تزيد من قدرة المؤسسة علي اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب ، وذلك من خلال التعاون وتشجيع الأنشطة الداخلية بين الأقسام والإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة التعليمية ، والتي تتيح الفرصة للقيادات الجامعية لمعرفة ما يتم عن قرب في المستويات الوسطى للإدارة بل والتنفيذية أيضا وتذليل العقبات التي قد تواجههم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية. (Wendler,2013,120)

## ٤- المشاركة في صنع القرار ودعم اللامركزية

إن وجود مشاركة بين مختلف الأفراد داخل الحرم الجامعي من: أعضاء هيئة التدريس ، والهيئة المعاونة ، والموظفين في صنع القرارات المرتبطة بهم أو المرتبطة بمستقبل مؤسساتهم التعليمية يزيد من فرصة تمتع المؤسسة التعليمية بالرقابة التنظيمية ، فوجود تفاعل ديناميكي متبادل بينهم وبين القيادات الجامعية يزيد من فعاليتهم ، ويرفع من معنوياتهم ، ويضمن الوصول إلى قرارات رشيدة وفعالة . كما أن إعطاء بعض الصلاحيات للأفراد العاملين في المستويات التنفيذية ، كتفويض السلطة وإعطائهم فرصة اتخاذ القرار ، ودعم اللامركزية يضمن سرعة الاستجابة للتغيرات الحادثة ، ومواجهة التحديات بفعالية ، وسرعة انجاز الأعمال المطلوبة بطريقة مرنة. (Harraf and Others,2015,679).

## محددات الرقابة

تتمثل محددات الرقابة في ( التخطيط ، التنظيم ، الأفراد، التكنولوجيا ) وفقا لدراسة

(Oyedijo,2012,23)

**١- التخطيط**

يعتبر التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة ، حيث يساعد علي تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف ، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها ، والتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال ، وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل ، والإمكانات المطلوبة لتحقيقها ، وتوضيح دور كل فرد في تنفيذ أهداف الخطة . ( السعيد ، ٢٠١١ ، ١٧ )

**٢- التنظيم**

يكتسب التنظيم أهميته من خلال تأثيره في نجاح المؤسسة ، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة باعتباره الوسيلة التي بواسطتها توزع المهام والمسؤوليات ، ويتم تنظيم الأقسام المختلفة للمؤسسة ، ويساعد العاملين علي العمل سويا لانجاز الأهداف ، ومهمة التنظيم تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المؤسسة ، وتفويض السلطات ، واختيار الموارد في المؤسسة ، ويوجد خصائص للتنظيم ومنها التخصيص عند تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم ، وتفويض السلطات ، واختيار الموارد . (Daft,2006,32)

**٣- الأفراد**

يقصد بالأفراد من يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين والذين جري توظيفهم فيها لأداء وظائفها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية المستقبلية . ( عقيلي ، ٦٧ ، ٢٠٠٥ )

ويعرف تخطيط الأفراد بأنه أحد الأنشطة والممارسات الأساسية ، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات ، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها . ( بلال ، ٤٥ ، ٢٠٠٤ )

**٤- التكنولوجيا**

تسهم التكنولوجيا وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة في تحسين قدرة المؤسسات علي امتلاك مقومات الرشاقة بوصفها استجابة فعالة للتغيير الذي تشهده هذه المؤسسات في بيئة شديدة التغيير ، وكما أكد (Tallon,2007,23) أن تكنولوجيا المعلومات تعد العامل الأساسي في قدرة المؤسسة علي كشف المتغيرات والاستجابة السريعة الفعالة لها ، وعامل محدد لقدرة المؤسسة علي الاستجابة للمخاطر والفرص البيئية .

**مؤشرات الرشاقة التنظيمية**

للرشاقة التنظيمية أبعاد ومؤشرات لقياسها تتمثل في: رشاقة الأعمال و رشاقة الاستجابة للسوق

**١- رشاقة عمليات الأعمال**

تستخدم المؤسسات عمليات أعمالها للتعامل بسرعة وفعالية مع التغيرات في السوق وهذا ما يؤكد علي الاستجابة المرنة والسريعة كأساس لتسهيل التحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية في مواجهة التغييرات . ( Sambamurthy, 2003,237 )

وتعرف رشاقة عمليات الأعمال بأنها درجة مرونة أنشطة المؤسسات وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها. (Panda and Rath, 2016, 701)

ومن ثم يتضح أن رشاقة عمليات الأعمال تتعلق بالعمليات التي تتم استجابة للتغيرات الحاصلة والغير متوقعة حيث يجب أن تتسم هذه العمليات بالسرعة والمرونة اللازمة لكي يتم الاستجابة للتغيرات واستغلالها في الوقت المناسب .

## ٢- رشاقة الاستجابة للسوق

أشار المحاسنه (٢٠١٧) إلى أن رشاقة الاستجابة للسوق تعرف بأنها قدرة المؤسسة علي الاستجابة السريعة غير المسبوقة في السوق من خلال الرقابة المستمرة والتحسين السريع لمنتجاتها وخدماتها .

كما أشار (Panda and Rath, 2016) إلى مؤشرات رشاقة الاستجابة للسوق ورشاقة عمليات الأعمال وهي :

### مؤشرات رشاقة الاستجابة للسوق

- ١- تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.
- ٢- إعادة هندسة المنظمات لخدمة السوق.
- ٣- استجابة فعالة وسريعة للتغير في طلب العملاء واستراتيجيات المنافسين.

### مؤشرات رشاقة عمليات الأعمال

- ١- تخصيص المنتجات والخدمات.
- ٢- تكنولوجيا متطورة وذات كفاءة .

### مراحل تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المؤسسات

تمر عملية تحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المؤسسات بثلاث مراحل وهي :

- ١- المرحلة الأولى تحليل بيئة المؤسسة من خلال مراجعة الرؤية والغايات والأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والإستراتيجيات .
- ٢- المرحلة الثانية تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط علي المؤسسة لتواجه التغير وتتوافق معه وإبرازها : كسرعة التغير وحجمه ، ومعدل الاضطرابات البيئية ودرجة المنافسة ، وخصائص المنافسين وحاجات المستفيدين .
- ٣- المرحلة الثالثة ويتم فيها تحديد القدرات اللازمة لإجراء التغير والتكيف معه . (المصري ، ٢٠١٦، ٢٩٩)

### الدراسات سابقة

يتم تناول الدراسات السابقة مقسمة إلى محورين كالتالي :

**المحور الأول : الدراسات الخاصة بالأداء الإداري**

**المحور الثاني : الدراسات الخاصة بالرشاقة التنظيمية**



## أولا: الدراسات الخاصة بالأداء الإداري

هدفت دراسة الشثري (٢٠١٠) إلى التعرف علي أهم متطلبات تحسين الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال تطبيق ستة سيجما ، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢٨) عضو هيئة تدريس بقسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية ، (١٤) خبيراً بإدارة الجودة التابعة لوكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي ، وطبقت استبانته وصنفت عبارات الاستبانة إلى خمسة محاور وتوصلت الدراسة إليأهمية المتطلبات التالية من أجل تحسين الأداء ، دراسة احتياجات المجتمع ومؤسساته البحثية والاستشارية وغيرها من كليات الجامعة المختلفة ، ضرورة توافر الأساليب والتقنيات الحديثة لاستخدامها في جمع المعلومات لتوفير بدائل للمشكلات التي تواجه العمليات ، وأهمية تحديد الأدوار والمسؤوليات التي يمثلها أعضاء الفريق حتى يتم تحقيق النتائج بفعالية ، وضع مجموعة من الخطط التنفيذية لتحسين أداء العمليات وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين الأداء داخل الجامعة ، العمل علي تصحيح الأخطاء التي تظهر بالعملية بشكل دوري ومستمر ، ووضع آليات لضبط الأسلوب وتحسين البدائل من أجل التطوير.

هدفت دراسة عيداروس وعراقي (٢٠١٢) إلى تطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية جامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته لمعرفة الواقع الفعلي للمؤسسة واليات التطوير المستقبلي لها بما يضمن تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي بها ، وتضمنت عينة الدراسة القيادات والهيئات التدريسية والإدارية بكلية التربية جامعة الطائف ، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إنشاء وحدات ومراكز ضمان الجودة والاعتماد بكافة الوحدات الإدارية والأقسام الأكاديمية بالكلية ، وإنشاء لجنة دائمة بالكلية تكون حلقة الاتصال الدائم بالهيئات الوطنية والإقليمية والدولية للجودة والاعتماد ، وعقد الدورات التدريبية للهيئة التدريسية والإدارية لاطلاعهم علي معايير ضمان الجودة والاعتماد وكيفية التطبيق وإرساء مبدأ جودة المؤسسة وإعلام الجميع به، ويتحدد هذا المبدأ بأن يتم تقييمه من خلال نوعين من النواتج التنظيمية والفردية .

هدفت دراسة مطاوع ومرسي (٢٠١٤) إلى التعرف علي كيفية تطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية في كلية البنات جامعة عين شمس علي ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، واستخدم المنهج الوصفي ، وأسلوب التحليل البيئي لمعرفة مواطن القوة ونقاط الضعف ، والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الكلية ، وطبقت استبانته علي أعضاء هيئة التدريس بكلية البنات للوقوف علي واقع الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية علي ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .وتوصلت الدراسة إلى أن بعض رؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية ينقصهم الإعداد الإداري الذي يؤهلهم للممارسات الإدارية علي ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية ، وتم وضع الية لتطوير الممارسات الإدارية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالكلية ، وأوصت الدراسة بضرورة عقد برنامج تدريبي لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية خاص بمدخل الإدارة الإستراتيجية وربطه بالممارسات الإدارية، اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالانتخاب من الأساتذة وفقا لقدراتهم واستعداداتهم ، وعقد دورات تدريبية للأساتذة المرشحين لوظيفة رئيس القسم ويكون من شروط الترشيح .

هدفت دراسة الزهراني (٢٠١٥) إلى الكشف عن دور نشر ثقافة الجودة في تحسين الأداء الإداري ، والتعرف علي واقع ثقافة الجودة السائدة في كلية التربية بجامعة أمالقرى ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ، وتوصلت

الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة الجودة السائدة متوسطة بشكل عام ، وحصل مجال التركيز علي الطالب أعلي متوسط ، وفي محور دور نشر ثقافة الجودة في تحسين مستوي الأداء ظهر مجال الفاعلية والكفاءة بمتوسط مقداره (٣.١٧) أما مجال الأداء الإداري فقد حصل علي المرتبة الثانية ، كما اتضح وجود علاقة ارتباطيه ايجابية بين مستوي ثقافة الجودة وبين درجة تحسين الأداء وذلك علي جميع مجالات الدراسة والأداة ككل ، واتضح وجود فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوي ثقافة الجودة يعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية علي مجالات أداة الدراسة التركيز علي الطالب وتحفيز العاملين ، وعلي المقياس الكلي لأداة الدراسة ، ووجود فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوي ثقافة الجودة يعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية علي مجال أداة الدراسة مشاركة العاملين ، كما اتضح أنه لا يوجد فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوي ثقافة الجودة يعزي لمتغير سنوات الخبرة علي مجالات أداة الدراسة مشاركة العاملين ، التركيز علي الطالب ، تحفيز العاملين .

هدفت دراسة المعمري ( ٢٠١٥ ) إلى تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن وفقا لبعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أساتذة الكلية وإدارييها وطلابها ، وأثر الجنس والمؤهل والخبرة والوظيفة علي تقييمهم للأداء ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته مقسمة إلى سبعة مجالات ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) فردا منهم (٣٤) من الأساتذة ، (١٥) من الإداريين ، (٤٨) من الطلبة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزي للجنس بمجالات الإمكانيات المادية المتاحة ومصادر التعلم ، جودة الخدمات المكتبية ، والقاعات الدراسية لصالح الإناث وللخبرة بمجال المؤسسة ورؤية الكلية ورسالتها وأهدافها لصالح أقل من خمس سنوات خبرة ، ومجال جودة الأنشطة والخدمات الطلابية لصالح أكثر من خمس سنوات خبرة ، وللمؤهل في مجالي المؤسسة ورؤية الكلية ورسالتها وأهدافها والأداء الإداري بالكلية لصالح الدكتوراه والماجستير ، وتبعاً للوظيفة في مجال المؤسسة ورؤية الكلية ورسالتها وأهدافها لصالح الأساتذة ، وفي مجال الأنشطة الطلابية والخدمات المكتبية والقاعات الدراسية لصالح الإداريين ، وعدم وجود فروق في بقية المجالات ، ووضعت إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات .

هدفت دراسة دويدار (٢٠١٥) إلى توضيح الإطار المفهومي للأداء الإداري والتوصل إلى تصور مقترح لتعميم الإدارة الالكترونية من أجل تطوير الأداء الإداري بجامعة المنوفية ، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية بكليات جامعة المنوفية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات مالية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية وتتمثل في قلة الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال نظم المعلومات الإدارية الحديثة ، ضعف الميزانيات المخصصة للبرامج التدريبية لتنمية قدرات العاملين بالكليات جامعة المنوفية ، ضعف التسهيلات المادية لفني صيانة أجهزة الحاسب ، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتفعيل استخدام الإدارة الالكترونية من أجل تطوير الأداء الإداري من خلال هدف التصور المقترح واليات التصور المقترح كما تضمن المكونات التي يتم علي أساسها تطوير الأداء الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من تطبيق الإدارة الالكترونية لتطوير ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري بكلية التربية من أجل تحقيق جودة المخرجات التعليمية بها .

هدفت دراسة أبو سمرة والطيطي ومحسن (٢٠١٥) إلى التعرف علي واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما ،

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٣٢ ) عضو هيئة تدريس ، واستخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم كما يراه أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الإداري تعزي لمتغيرات : الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة .

دراسة Hao(2015) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقادة وركزت علي كيف يمكن للقادة أن يصبحوا أكثر فعالية لإحداث التغيير الإيجابي الذي يساعد المنظمة علي التطوير والإبداع في البيئة الحالية شديدة التغير والتطور ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير الأداء الإداري للقادة أمر ضروري لتطوير المنظمة ، وضرورة في الوقت الحالي وركزت الدراسة علي فعالية القائد الذي ييسر تغير المنظمة ولأنه واحد من أهم العوامل التي تحدث التغيرات الايجابية وتساعد في تطوير الأداء الإداري .

دراسة Salah(2016) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطوير الأداء الإداري والتدريب للموظفين بالقطاع الخاص الأردني ، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٥٤ ) موظفا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين تطوير الأداء الإداري والتدريب كما أن للتدريب تأثير هام علي انتاجية الموظفين ، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تدريب للموظفين فعالة لثقل مهاراتهم ومعارفهم .

دراسة Yuval(2016) هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الجودة الإدارية (جودة رأس المال البشري ، الابداع ، الابتكار ، القيم ، المحاسبية ، الأخلاق ) والأداء الإداري ، واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٠٢ ) عضوا من أعضاء هيئة التدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالجودة الإدارية تؤدي إلى الأداء الإداري المتميز .

وهدف دراسة حويحي (٢٠١٦) إلى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية ، والوقوف علي درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٤٢٠ ) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية .

هدفت دراسة رضوان (٢٠١٦) إلى معرفة مستوي الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في جامعة بنغازي ، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوي الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بجامعة بنغازي تعزي لمتغيرات ( المؤهل العلمي ، الخبرة ، والتخصص ) ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٨٠ ) فرد من رؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي ، وتم تطبيق استبانته ، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الأقسام العلمية من جامعة بنغازي يقوموا بأداء مهامهم وأعمالهم الإدارية والمتمثلة في اتخاذ القرارات علي أساس الحقائق والقيام بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات وامتلاكهم القدرة والاستعداد الذاتي عند أدائهم لواجباتهم ، فضلا عن تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في شئون القسم

والعمل الجماعي وحرصهم علي العلاقات الإنسانية داخل أقسامهم ، كما تبين أن ممارساتهم الإدارية كانت أعلي من المتوسط بغض النظر عن متغير المؤهل العلمي والتخصص والخبرة .

هدفت دراسة محمد ( ٢٠١٧ ) إلى التعرف علي واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي ، وتحديد واقع الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، واستخدم المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور في الأداء الإداري للمديرين في نواح عديدة ، وأن ممارسة عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت جميعها بدرجة متوسطة بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وذلك بالنسبة لمتوسط المحور الثاني عند أي مستويات الدلالة .

وسعت دراسة العجمي ( ٢٠١٧ ) إلى تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من ( ١٥٩ ) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية بدولة الكويت ، وتم تصميم استبانته للتعرف علي كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يجب أن يتصف به مدير المدرسة من أجل تطوير الأداء الإداري فجاءت يقبل النقد والرأي المخالف في الترتيب الأول وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بثقافة التميز بين جميع العاملين بالمدرسة ، وعمل دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوي أداء مديري المدارس في ضوء إدارة التميز ، وضع معايير واضحة ومحددة في ضوء إدارة التميز يتم علي ضوءها اختيار مديري المدارس .

دراسة (Elsayed (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ، استخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته والتي تضمنت (٣٧) عبارة مقسمة إلى خمس محاور مرتبطة بالوظائف الإدارية لمديري المدارس ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٢٧٨ ) معلما وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يقومون بوظائفهم الإدارية كما ينبغي وضرورة تنمية مهارات مديري المدارس وبخاصة مهارات اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم التكنولوجية وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التعليم بدراسة المشكلات التي تواجه مديري المدارس أثناء قيامهم بعملهم ومساعدتهم علي التغلب عليها .

هدفت دراسة الزامل ( ٢٠١٨ ) إلى التعرف علي واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتم تطبيق استبانته ، وتكونت عينة الدراسة من ( ٧٤ ) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة عينة الدراسة علي واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ كانت بدرجة كبيرة ، وجاء مجال المشاركة بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء مجال الشفافية وفي المرتبة الثالثة جاء مجال الفعالية والكفاءة ، وفي المرتبة الرابعة جاء مجال رشادة صنع القرار ، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التنافسية . كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجات واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الإدارية تعزي لمتغير الكلية ومتغير القسم بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخبرة (١١) سنة فأكثر .

## ثانيا : الدراسات الخاصة بالرشاقة التنظيمية

هدفت دراسة (Dongback and Ariel, 2008) إلى التعرف علي دور نظم المعلومات في تطوير الرشاقة التنظيمية للمؤسسات ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته، وتوصلت الدراسة إلى حسن وفعالية توظيف نظم المعلومات يؤثر إيجابيا في أبعاد الرشاقة المختلفة ، أما الاستخدام غير الفعال لنظم المعلومات فانه يعيق تحقيق الرشاقة التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير للرشاقة التنظيمية ولنظم المعلومات في المؤسسات المختلفة ، وأهمية تطوير المهارات الإدارية والهياكل التنظيمية ونشر ثقافة الرشاقة بالمؤسسات .

هدفت دراسة ( Lu and Ramamurthy ( 2011 إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٨) مديرا يعملون في تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ورشاقة تعديل العمليات المرتبطة برأس المال السوقي .

وهدفت دراسة (YeganegiandSaber, 2012) إلى تحديد تأثير تكنولوجيا المعلومات علي الرشاقة التنظيمية في المؤسسات واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانته للرشاقة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام برامج الكترونية يساهم في تحقيق المرونة والسرعة في إتمام العمل مما يدعم الرشاقة التنظيمية ، تساهم التكنولوجيا بتطبيقاتها المختلفة في سرعة الوصول للمعلومات المطلوبة مما يساعد في سرعة وجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، تحقق التكنولوجيا الانسجام والتوافق بين وحدات المؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية مما يساهم في تنمية الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة . كما أن التكنولوجيا لها دور هام في تدعيم وتسريع الاتصالات بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها .

هدفت دراسة العابدی (٢٠١٢) إلى التعرف علي أنواع الرشاقة التنظيمية في المنظمات العاملة بالقطاع الصناعي ، وتأثير الرشاقة علي تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت العينة من (١٠٠) فردا، وطبقت استبانته، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية تؤثر وبشكل مباشر علي أبعاد الاستغراق الوظيفي ، وتعزز من عملية استغراق العاملين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة عقد محاضرات تثقيفية للعاملين تتعلق بالسرعة والمرونة والاستجابة والتكيف بوصفها أبعاد هامة للمؤسسات الرشيقية .

هدفت دراسة (Nijssen and Paauwe, 2012) إلى تقديم إطارا إرشاديا للرشاقة التنظيمية باعتبارها قدرة ديناميكية تستطيع المؤسسات من خلالها البقاء في البيئة شديدة التغيير، وأكد الباحثان من خلال إطارهما المقترح أن الرشاقة التنظيمية تتشكل من خلال ثلاث عناصر هي : كفاءة القوي العاملة ، والسرعة في خلق المعرفة التنظيمية ، وإعادة تشكيل العمليات التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز علي تحقيق الرشاقة التنظيمية حتي تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها بكل فعالية وجودة واستغلال الفرص والتكيف مع التغيير .

هدفت دراسة (Hosseini and Others, 2013) إلى التعرف علي دور القيادة الخدمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته علي عينة مكونة من (١٠٢) من العاملين بمؤسسة الأمن الاجتماعي ، وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص القيادة الخدمية وهي الثقة والاهتمام بالآخرين والرؤية والإقناع والتواضع لها دور مؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة .

وهدفت دراسة الصانع (٢٠١٣) إلى تحديد أثر محددات الرقابة الإستراتيجية بأبعادها ( التخطيط ، والتنظيم ، والأفراد ، والتكنولوجيا ) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها ( مدي تحقيق الهدف ، التكيف البيئي ، ونوعية المخرجات ) وصممت استبانته شملت (٤٧) فقرة موزعة علي سبعة مجالات ، وتكونت عينة البحث من (٦٣) فرد ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها . وأشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا كمتغيرات للرقابة الإستراتيجية ، وأهمية التكيف مع البيئة كمتغير للفعالية التنظيمية ، وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون المؤسسة سباقة للتغيير بدلا من اللجوء إلى رد الفعل فقط .

وهدفت دراسة (Shiri,2014) إلى تحديد العلاقة بين أنماط إدارة الصراع والرقابة التنظيمية في جامعة ولاية ايلام وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) فردا . واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الأنماط الأربعة لإدارة الصراع وهي: التجنب ، والإحباط ، والمساومة ، والاستسلام ، وعدم وجود علاقة بين إدارة الصراع والرقابة التنظيمية .

كما هدفت دراسة (Harraf and Others,2015) إلى التعرف علي مفهوم الرقابة التنظيمية وتوضيح الإطار المفاهيمي لها والأسس والمحددات التي تركز عليها واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى توضيح الإطار العام للرقابة التنظيمية والذي يعتمد علي عشر ركائز وهي: ثقافة الابتكار ، التمكين ، ومواجهة الغموض ، وجود رؤية وتوجه استراتيجي ، إدارة التغيير ، والاتصال ، وتحليل متطلبات السوق والاستجابة لها ، وإدارة العمليات ، والمرونة في الهيكل التنظيمي ، والاهتمام بالتعليم التنظيمي ، وأشارت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الرقابة التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية ، وان هذه الركائز تختلف من مؤسسة لأخرى .

هدفت دراسة المصري (٢٠١٦) إلى التعرف علي مستوي الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين ، وتقديم إستراتيجية لتحسين مستوي الرقابة التنظيمية في هذه المدارس ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٩٨) مديرا ومديرة ، وطبقت استبانته ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوي الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية وصل إلى نسبة (٧٨ في المائة) وقدمت إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوي الرقابة التنظيمية .

هدفت دراسة السوايعر (٢٠١٧) إلى بيان أثر الدور الوسيط لكفايات ذكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٤) فردا من المديرين ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العاملين بالبنوك التجارية الأردنية ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات ذكاء الأعمال ( الكفايات الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية ) في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية ، وأهمية الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ، لما لها من أهمية تنعكس علي الرقابة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية ، ونشر ثقافة ذكاء الأعمال وإدراجها ضمن استراتيجيات البنوك التجارية الأردنية .

هدفت دراسة العنزي (٢٠١٨) إلى تحديد أثر تنوع القوي العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) من العاملين في الإدارة العامة للجمارك بالكويت . واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانته ، وتوصلت الدراسة إلى

وجود أثر لتنوع القوي العاملة ( العمر والمؤهل العلمي ) في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. ويوجد أثر لتنوع القوي العاملة ( العمر والمؤهل العلمي ) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت ، وجود أثر لتنوع القوي العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت . وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة خلق بيئة تنوع في القوي العاملة يتحقق من خلالها مزج للثقافات لتحقيق الرشاقة.

هدفت دراسة حموده والقدسي وعلي ( ٢٠١٨ ) إلى التعرف علي أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظفا بالبنوك التجارية اليمينية ، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، والتدريب ، وتقييم الأداء ) وبين قدرات الرشاقة التنظيمية ( رشاقة الاستشعار ، ورشاقة اتخاذ القرار ، ورشاقة الممارسة ) ، بحيث أن اهتمام البنوك التجارية بتطبيقات وأنشطة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء والتدريب والتوظيف يؤدي إلى تحسين مستوي قدرات الرشاقة التنظيمية من حيث قدرتها علي استشعار التغييرات البيئية ، ومن ثم استجابتها السريعة وتكيفها الاستباقي مع هذه التغييرات ، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات الإدارية للبنوك بالتطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية ، وأن يراعي في ذلك ربطها بتحقيق الرشاقة التنظيمية .

وهدفت دراسة الحنيطي والدوري ( ٢٠١٨ ) إلى بيان أثر الذكاء العاطفي علي الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية ، تكونت العينة من ( ١٢٠ ) فردا واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى وجود دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي ( التنظيم الذاتي ، الدافعية ، التعاطف ، والمهارات الاجتماعية ) علي الرشاقة التنظيمية ورشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في مجموعة المناصير الأردنية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة التوعية بمدى أهمية استغلال الذكاء العاطفي للمحافظة علي الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناصير الأردنية وتطويرها كأحد أهم أعمدة التميز ، وضرورة إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية الذكاء العاطفي عند العاملين فيها وتوعيتهم بمدى أهمية الذكاء العاطفي في تميز مجموعة المناصير الأردنية وتقديمها .

هدفت دراسة (Sahal 2017) إلى تحديد ما إذا كانت الرشاقة التنظيمية ونظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تخلق فرقا وتأثيرا في أداء الأعمال ، واستخدم المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى أن الرشاقة التنظيمية وفعالية إدارة الموارد البشرية يعززان من أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية ، ومن ثم فإن تبني المؤسسات الرشاقة التنظيمية ، والإدارة الفاعلة للموارد البشرية أصبح أمرا حاسما في تعزيز قدرة وكفاءة المؤسسة ، وأوضحت الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تنمية وتفعيل الرشاقة التنظيمية ، وأوصت بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، حتى يصبح الأفراد أكثر استيعابا للتغير وقدرة علي التعامل معه بفعالية وكفاءة لصالح مؤسساتهم وأكثر مرونة وفعالية في اتخاذ القرار.

### تعليق علي الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق للدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، العربية منها والأجنبية والتي تناولت المحور الأول الأداء الإداري والمحور الثاني الرشاقة التنظيمية ، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في

الجوانب المنهجية مثل اختيار منهج الدراسة والأداة في حين تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز على تطوير الأداء الإداري للقادة بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ، وبصفة عامة استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتعميق فهم الموضوع وإثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة الميدانية واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وفي تحليل النتائج .

### إجراءات البحث ونتائجه

#### منهج البحث

نظر لأن موضوع البحث الحالي من الموضوعات التي تحتاج في معالجتها إلى توضيح الأطر الفكرية ورصد واقعها وتحليله وتفسيره من خلال عمل دراسة ميدانية فقد استخدم المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات ووصف الواقع وإنما يهتم بتحليل البيانات والكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة لتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع .

#### مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بأقسامها المختلفة والبالغ عددهم (٢٠٤) عضواً، وتكونت عينة البحث من (٧٢) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة بمختلف أقسامها بنسبة ٣٥.٣% من مجتمع الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة .

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

المتغير	أقسامه	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	٤٥	٦٢.٥%
	إناث	٢٧	٣٧.٥%
الدرجة	مدرس	٥١	٧٠.٨%
	أستاذ مساعد	١٢	١٦.٧%
	أستاذ	٩	١٢.٥%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٣٩	٥٤.٢%
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٤٥.٨%
العدد الكلي		٧٢	١٠٠%

#### أداة البحث

تمثلت أداة البحث في استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المنصورة وتم إعداد هذه الاستبانة وفقاً للخطوات التالية :

- ١- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث .
- ٢- تم تحديد مجموعة من المحاور المرتبطة بموضوع البحث تمثلت في:
  - واقع الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة .
  - معوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة .
  - متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية
- ٣- تم صياغة مجموعة من العبارات تكون الإجابة عليها باختيار بديل محدد
- ٤- تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة بالطرق التالية :



## صدق المحكمين

تم التحقق من صدق أداة البحث بعرضها علي مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي حول محاورها وفقراتها ومدى مناسبتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله ، وارتباط عبارات كل محور به وأية تعديلات لغوية ، وقد أسفر هذا الإجراء عن حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى وهو ما أخذت به الباحثة .

## صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد وكذلك معاملات الارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبانة فتراوحت قيم معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها بين ٠.٥٢ - ٠.٧٢ وهي قيم دالة عند ٠.٠١ بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية بين ٠.٨١ - ٠.٩٠ وهي قيم دالة عند مستوي ٠.٠١

## الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة وذلك لكل محور وللاستبانة كاملة بطريقة ألفا كرونباخ فتراوحت قيم معاملات الثبات بين ٠.٧٧ - ٠.٨٩ وهي قيم عالية ومقبولة .

## تفسير النتائج وتحليلها

إجابة السؤال الأول والذي نص على: ما واقع الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
أولاً: تقييم واقع الأداء الإداري الخاص بعميد الكلية

للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس لواقع أداء عميد الكلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢) الفروق في بدائل الاستجابة ودلالاتها لتقييم واقع الأداء الإداري لعميد الكلية

العبارات	كبيرة		متوسطة		قليلة		قيمة كاي	الدالة
	ك	%	ك	%	ك	%		
١ يحترم آراء الآخرين	١٨	٢٥.٠	٤٨	٦٦.٧	٦	٨.٣	٣٩.٠	٠.٠١
٢ يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة	١٥	٢٠.٨	٥٤	٧٥.٠	٣	٤.٢	٥٩.٢	٠.٠١
٣ يسمح بالحوار والمناقشة	٢١	٢٩.٢	٤٢	٥٨.٣	٩	١٢.٥	٢٣.٣	٠.٠١
٤ يتخذ القرارات بالمشاركة	١٢	١٦.٧	٤٥	٦٢.٥	١٥	٢٠.٨	٢٧.٨٨	٠.٠١
٥ يضع رؤية واضحة ومعلنة	٩	١٢.٥	٤٢	٥٨.٣	٢١	٢٩.٢	٢٣.٣	٠.٠١
٦ يجيد التواصل وبناء علاقات العمل الايجابية	٣٩	٥٤.٢	٢٤	٣٣.٣	٩	١٢.٥	١٨.٨	٠.٠١
٧ يتسم بروح المرونة في العمل	٣٠	٤١.٧	٣٠	٤١.٧	١٢	١٦.٧	٩	٠.٠٥
٨ يظهر براعة في حل مشكلات العمل .	١٨	٢٥.٠	٢٤	٣٣.٣	٣٠	٤١.٧	٣.٠٠	غير دالة
٩ يفوض السلطات لانجاز العمل	١٢	١٦.٧	٣٩	٥٤.٢	٢١	٢٩.٢	١٥.٨	٠.٠١
١٠ يحسن استخدام السلطات المتاحة لصالح العمل .	١٥	٢٠.٨	٣٩	٥٤.٢	١٨	٢٥.٠	١٤.٣	٠.٠١
١١ يتسم بالوضوح والشفافية في التعامل	١٥	٢٠.٨	٣٦	٥٠.٠	٢١	٢٩.٢	٩.٨	٠.٠١
١٢ يتبنى التوجهات الحديثة لتطوير الأداء	١٥	٢٠.٨	٤٨	٦٦.٧	٩	١٢.٥	٣٦.٨	٠.٠١

١٣	يتبنى تطوير وتحسين البرامج التعليمية ومتابعة تنفيذها	٢١	٢٩.٢	٣٦	٥٠.٠	١٥	٢٠.٨	٩.٨	٠.٠١
١٤	يسعى لتوفير ظروف العمل لخدمة العملية التعليمية والبحثية	١٥	٢٠.٨	٤٢	٥٨.٣	١٥	٢٠.٨	٢٠.٣	٠.٠١
١٥	يقوم بدور ايجابي في مجال خدمة الكلية	١٨	٢٥.٠	٤٨	٦٦.٧	٦	٨.٣	٣٩	٠.٠١
١٦	يتبنى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فعالية تعليمية عالية	٢١	٢٩.٢	٣٦	٥٠.٠	١٥	٢٠.٨	٩.٨	٠.٠١
١٧	يسعى لتعزيز الوضع التنافسي للكلية.	١٨	٢٥.٠	٤٢	٥٨.٣	١٢	١٦.٧	٢١.٠	٠.٠١
١٨	يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف	١٨	٢٥.٠	٣٩	٥٤.٢	١٥	٢٠.٨	١٤.٢	٠.٠١
١٩	لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة	٢٤	٣٣.٣	٣٦	٥٠.٠	١٢	١٦.٧	١٢.٠	٠.٠١
٢٠	يقدم الدعم لتطوير نظم الجودة	١٥	٢٠.٨	٤٥	٦٢.٥	١٢	١٦.٧	٢٧.٨	٠.٠١

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية جاء بدرجة متوسطة لجميع العبارات ما عدا العبارة (يظهر براعة في حل مشكلات العمل). فلم تكن الفروق في بدائل الاستجابة دالة وقد يرجع ذلك إلى كثرة الضغوط والمسئوليات الإدارية الملقاة علي كاهل عميد الكلية ونمط القيادة الذي يمارسه العميد كقائد للتأثير في السلوك قد لا يشجع علي الابتكار والابداع وتدعيم الأداء لتحقيق النتائج المأمولة كما أكد علي ذلك (مطاوع ومرسي، ٢٠١٧).

#### ثانياً: تقييم واقع الأداء الإداري الخاص بوكلاء الكلية

للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس لواقع أداء وكلاء الكلية تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٣) الفروق في بدائل الاستجابة ودلالاتها لتقييم واقع الأداء الإداري للوكلاء

الدالة	قيمة ك	قليلة		متوسطة		كبيرة		العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	
٠.٠١	٢٩.٣	١٢.٥	٩	٦٢.٥	٤٥	٢٥.٠	١٨	١ يحترم آراء الآخرين
٠.٠١	٤٥.٨	١٦.٧	١٢	٧٠.٨	٥١	١٢.٥	٩	٢ يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة
٠.٠١	٣٦.٨	١٢.٥	٩	٦٦.٧	٤٨	٢٠.٨	١٥	٣ يسمح بالحوار والمناقشة
٠.٠١	٣٩.٠	٢٥.٠	١٨	٦٦.٧	٤٨	٨.٣	٦	٤ يتخذ القرارات بالمشاركة
٠.٠١	١٨.٨	٣٣.٣	٢٤	٥٤.٢	٣٩	١٢.٥	٩	٥ يضع رؤية واضحة ومعلنة
٠.٠١	٢١.٠	١٦.٧	١٢	٥٨.٣	٤٢	٢٥.٠	١٨	٦ يجيد التواصل وبناء علاقات العمل الايجابية.
غير دالة	٥.٣	٢٩.٢	٢١	٤٥.٨	٣٣	٢٥.٠	١٨	٧ يتسم بروح المرونة في العمل
٠.٠١	٢١.٠	٤١.٧	٣٠	٥٠.٠	٣٦	٨.٣	٦	٨ يظهر براعة في حل مشكلات العمل.
٠.٠١	١٥.٨	٣٧.٥	٢٧	٥٠.٠	٣٦	١٢.٥	٩	٩ يفوض السلطات لانجاز العمل
٠.٠١	٤٧.٣	٢٠.٨	١٥	٧٠.٨	٥١	٨.٣	٦	١٠ يحسن استخدام السلطات المتاحة لصالح العمل.
٠.٠١	٤٢.٨	٢٩.٢	٢١	٦٦.٧	٤٨	٤.٢	٣	١١ يتسم بالوضوح والشفافية في التعامل
٠.٠١	٥٧.٠	١٦.٧	١٢	٧٥.٠	٥٤	٨.٣	٦	١٢ يتبنى التوجهات الحديثة لتطوير الأداء
٠.٠٥	٦.٨	٣٣.٣	٢٤	٤٥.٨	٣٣	٢٠.٨	١٥	١٣ يتبنى تطوير وتحسين البرامج التعليمية ومتابعة تنفيذها
٠.٠١	٣٢.٢	٢٩.٢	٢١	٦٢.٥	٤٥	٨.٣	٦	١٤ يسعى لتوفير ظروف العمل لخدمة العملية التعليمية والبحثية
٠.٠١	٤٥.٨	١٦.٧	١٢	٧٠.٨	٥١	١٢.٥	٩	١٥ يقوم بدور ايجابي في مجال خدمة الكلية
٠.٠١	٢٧.٨	٢٠.٨	١٥	٦٢.٥	٤٥	١٦.٧	١٢	١٦ يتبنى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فعالية تعليمية عالية
٠.٠١	٣٢.٢	٢٩.٢	٢١	٦٢.٥	٤٥	٨.٣	٦	١٧ يسعى لتعزيز الوضع التنافسي للكلية.
غير دالة	٥.٣	٣٧.٥	٢٧	٤١.٧	٣٠	٢٠.٨	١٥	١٨ يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف
غير دالة	٥.٣	٣٧.٥	٢٧	٤١.٧	٣٠	٢٠.٨	١٥	١٩ لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة
٠.٠٥	٩.٨	٣٧.٥	٢٧	٤٥.٨	٣٣	١٦.٧	١٢	٢٠ يقدم الدعم لتطوير نظم الجودة

يتضح من الجدول السابق أن استجابات أعضاء هيئة التدريس لوكلاء الكلية جاء بدرجة متوسطة لكل العبارات ما عدا العبارات (يتسم بروح المرونة في العمل، يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف، لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة) فلم تكن دالة وقد يرجع ذلك إلى كثرة المسؤوليات الإدارية التي يقوم بها الوكيل بالكلية وتنوعها أما العبارات غير الدالة مثل (يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف) فقد يرجع ذلك إلى ضعف الامكانيات المادية والتي تعد من أهم مقومات الإدارة الناجحة بكليات التربية وهذه الامكانيات تتمثل في المباني الجامعية والمكتبة والتجهيزات والمصادر التعليمية والمعامل والوسائل التعليمية كما أكدت علي ذلك دراسة ( محمد ، ٢٠١٤) وأمعايرة ( يتسم بروح المرونة في العمل ) فقد تكون غير دالة بسبب تعدد موارد كلية التربية البشرية والتي تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة و أعضاء الهيئة الإدارية وأيضا الطلاب والتي في أغلب الاحيان تكون هذه الموارد عبء يصعب علي الكلية تحمله وبدلا من أن تكون هذه الموارد مصدر قوة لها أصبحت مصدر ازعاج وحمل ثقيل عليها

وعبارة ( لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة ) فقد يكون ذلك بسبب عدم توافر دورات لتأهيل أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية وعدم وجود دورات كافية لترقي عضو هيئة التدريس إلى المناصب الإدارية الأعلى حيث يرتقي عضو هيئة التدريس من موقع إداري إلى اخر دون أن يمر بخبرة تدريب لصقل مهاراته الإدارية وقدرته علي التطوير كما أكد علي ذلك دراسة ( عبد العزيز ، ٢٠١٤ )

### ثالثا: تقييم واقع الأداء الإداري الخاص برؤساء الأقسام

للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس لواقع أداء رؤساء الأقسام تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤) الفروق في بدائل الاستجابة ودلالاتها لتقييم واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام

العبارات	كبيرة		متوسطة		قليلة		قيمة كاي	الدلالة
	ك	%	ك	%	ك	%		
١ يحترم آراء الآخرين	٢١	٢٩.٢	٢٧	٣٧.٥	٢٤	٣٣.٣	٠.٨	غير دالة
٢ يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة	١٢	١٦.٧	٣٦	٥٠.٠	٢٤	٣٣.٣	١٢.٠	٠.٠١
٣ يسمح بالحوار والمناقشة	٢٧	٣٧.٥	١٨	٢٥.٠	٢٧	٣٧.٥	٢.٣	غير دالة
٤ يتخذ القرارات بالمشاركة	١٥	٢٠.٨	٣٠	٤١.٧	٢٧	٣٧.٥	٥.٣	غير دالة
٥ يضع رؤية واضحة ومعلنة	١٢	١٦.٧	٣٩	٥٤.٢	٢١	٢٩.٢	١٥.٨	٠.٠١
٦ يجيد التواصل وبناء علاقات العمل الايجابية .	٢١	٢٩.٢	٢٧	٣٧.٥	٢٤	٣٣.٣	٠.٨	غير دالة
٧ يتسم بروح المرونة في العمل	١٨	٢٥.٠	٢٧	٣٧.٥	٢٧	٣٧.٥	٢.٣	غير دالة
٨ يظهر براعة في حل مشكلات العمل	١٢	١٦.٧	٣٣	٤٥.٨	٢٧	٣٧.٥	٩.٨	٠.٠١
٩ يفوض السلطات لانجاز العمل	١٢	١٦.٧	٣٣	٤٥.٨	٢٧	٣٧.٥	٩.٨	٠.٠١
١٠ يحسن استخدام السلطات المتاحة لصالح العمل .	١٥	٢٠.٨	٣٩	٥٤.٢	١٨	٢٥.٠	١٤.٣	٠.٠١
١١ يتسم بالوضوح والشفافية في التعامل	١٨	٢٥.٠	٣٠	٤١.٧	٢٤	٣٣.٣	٣.٠	غير دالة
١٢ يتبنى التوجهات الحديثة لتطوير الأداء	١٢	١٦.٧	٤٥	٦٢.٥	١٥	٢٠.٨	٢٧.٨	٠.٠١
١٣ يتبنى تطوير وتحسين البرامج التعليمية ومتابعة تنفيذها	١٥	٢٠.٨	٣٩	٥٤.٢	١٨	٢٥.٠	١٤.٣	٠.٠١
١٤ يسعى لتوفير ظروف العمل لخدمة العملية التعليمية والبحثية	١٨	٢٥.٠	٣٣	٤٥.٨	٢١	٢٩.٢	٥.٣	غير دالة
١٥ يقوم بدور ايجابي في مجال خدمة	٢١	٢٩.٢	٤٢	٥٨.٣	٦	٨.٣	٥٣.٠	٠.٠١

الكلية									
١٦	يتبنى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فعالية تعليمية عالية	٢١	٢٩.٢	٢٧	٣٧.٥	٢٤	٣٣.٣	٠.٨	غير دالة
١٧	يسعى لتعزيز الوضع التنافسي للكلية	١٥	٢٠.٨	٣٦	٥٠.٠	٢١	٢٩.٢	٩.٨	٠.٠١
١٨	يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف	٢٧	٣٧.٥	٣٣	٤٥.٨	١٢	١٦.٧	٩.٨	٠.٠١
١٩	لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة	٢٤	٣٣.٣	٣٩	٥٤.٢	٩	١٢.٥	١٨.٨	٠.٠١
٢٠	يقدم الدعم لتطوير نظم الجودة	١٥	٢٠.٨	٣٦	٥٠.٠	٢١	٢٩.٢	٩.٨	٠.٠١

- يتضح من الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس قد وافقوا بدرجة متوسطة على واقع الأداء الإداري الخاص برئيس القسم والذي يدور حول
١. يسمح بالمبادرة والأفكار الجديدة
  ٢. يضع رؤية واضحة ومعلنة
  ٣. يظهر براعة في حل مشكلات العمل .
  ٤. يفوض السلطات لانجاز العمل
  ٥. يحسن استخدام السلطات المتاحة لصالح العمل .
  ٦. يتسم بالوضوح والشفافية في التعامل
  ٧. يتبنى التوجهات الحديثة لتطوير الأداء
  ٨. يتبنى تطوير وتحسين البرامج التعليمية ومتابعة تنفيذها
  ٩. يقوم بدور ايجابي في مجال خدمة الكلية
  ١٠. يسعى لتعزيز الوضع التنافسي للكلية
  ١١. يسعى لتعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف
  ١٢. لديه خبرة في أعمال التطوير والجودة
  ١٣. يقدم الدعم لتطوير نظم الجودة

وقد يرجع ذلك إلى أن اختيار وتعيين رؤساء الأقسام يعتمد على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية فيختارون على أساس انجازاتهم الأكاديمية لا على قدراتهم الإدارية ودون إعداد أو تدريب مسبق على رئاسة القسم كما أكد على ذلك ( رضوان ، ٢٠١٦ ) أما باقي العبارات كانت غير دالة فقد يرجع ذلك إلى انعدام الثقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والتعقيد في تسيير إجراءات العمل، وقيام أداء رئيس القسم في بعض الأحيان على فلسفة إدارية روتينية، واستحواذ رئيس القسم والمركزية في اتخاذ القرار ووجود عجز في قدراته الإدارية كما أكدت ذلك ( مزعل ، ٢٠٠٨ )

إجابة السؤال الثاني والذي نص على: ما معوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطوير الأداء الإداري تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٥) الفروق في بدائل الاستجابة ودلالاتها لمعوقات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية

م	العبارات	موافق بدرجة											
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	الحاجة إلى توظيف كوادر إدارية فعالة	٤٥	٦٢.٥	١٥	٢٠.٨	٩	١٢.٥	٣	٤.٢	-	-	٥٨.٠	٠.٠١
٢	ندرة قنوات التواصل الفعالة مع القطاعات المستفيدة وذات الصلة	١٢	١٦.٧	١٥	٢٠.٨	٣٩	٥٤.٢	٦	٨.٣	-	-	٣٥.٠	٠.٠١
٣	إهمال الكلية لاستطلاع وجهات نظر الأعضاء فيما يتعلق بتحسين الأداء.	٢٤	٣٣.٣	١٥	٢٠.٨	١٨	٢٥.٠	١٢	١٦.٧	٣	٤.٢	١٦.٨	٠.٠١
٤	إغفال تخصصات الأعضاء فيما يسند إليهم من أعمال.	٢٤	٣٣.٣	٢١	٢٩.٢	١٨	٢٥.٠	٦	٨.٣	٣	٤.٢	٢٤.٣	٠.٠١
٥	ندرة برامج الشراكة الأكاديمية مع الكليات المناظرة داخليا وخارجيا .	١٨	٢٥.٠	١٢	١٦.٧	٣٣	٤٥.٨	-	-	٩	١٢.٥	١٩.٠	٠.٠١
٦	الجمود والتمسك بنص اللوائح	٣٦	٥٠.٠	١٨	٢٥.٠	١٢	١٦.٧	-	-	٦	٨.٣	٢٨.٠	٠.٠١
٧	الاستبدادية في اتخاذ القرارات	٣٣	٤٥.٨	٩	١٢.٥	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	٣	٤.٢	٥٠.٥	٠.٠١
٨	تغير القرارات بتغير المسئول.	٣٠	٤١.٧	١٥	٢٠.٨	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	-	-	٢٣.٠	٠.٠١
٩	مركزية القرارات واقتصارها علي الإدارة العليا بالكلية.	٣٦	٥٠.٠	٩	١٢.٥	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	-	-	٣٧.٠	٠.٠١
١٠	قلة الاهتمام بتدريب الموظفين وتنميتهم مهنيا.	٣٣	٤٥.٨	١٢	١٦.٧	١٥	٢٠.٨	١٢	١٦.٧	-	-	١٧.٠	٠.٠١
١١	التركيز في القيام بالمهام الإدارية علي أعضاء هيئة التدريس من صغار السن.	٢٧	٣٧.٥	١٥	٢٠.٨	٣٠	٤١.٧	-	-	-	-	٥.٣	غير دالة
١٢	قلة اهتمام الإدارة العليا بإيجاد حلول للمشكلات التي تعوق تحقيق جودة الأداء .	٢٤	٣٣.٣	١٥	٢٠.٨	٢٤	٣٣.٣	٩	١٢.٥	-	-	٩.٠	٠.٠٥
١٣	قصور الأداء الإداري ببعض وحدات و أقسام الكلية .	١٢	١٦.٧	١٥	٢٠.٨	٤٢	٥٨.٣	٣	٤.٢	-	-	٤٧.٠	٠.٠١
١٤	ضعف وعي بعض الأعضاء باللوائح الإدارية التي تنظم العمل بالكلية.	٢٤	٣٣.٣	١٥	٢٠.٨	٣٠	٤١.٧	-	-	-	-	٣.٠	غير دالة
١٥	ضعف قنوات التواصل	٢١	٢٩.٢	٩	١٢.٥	٣٦	٥٠.٠	٣	٤.٢	٣	٤.٢	٥٥.٥	٠.٠١

												بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية.
٠.٠١	٤١.٠	-	-	٤.٢	٣	٤١.٧	٣٠	٤٥.٨	٣٣	٨.٣	٦	١٦ قلة متابعة الإدارة لأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
٠.٠١	٢٦.٠	-	-	٤.٢	٣	٤٥.٨	٣٣	٢٠.٨	١٥	٢٩.٢	٢١	١٧ قلة الشفافية لدى بعض المسؤولين في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها.
٠.٠١	٣٣.٠	٤.٢	٣	٤.٢	٣	٢٥.٠	١٨	٣٧.٥	٢٧	٢٩.٢	٢١	١٨ قلة تنوع أساليب تقويم الأداء
٠.٠١	٥٤.٣	٤.٢	٣	٨.٣	٦	٢٩.٢	٢١	٥٠.٠	٣٦	٨.٣	٦	١٩ قصور أدوات المساءلة والمحاسبية علي الأداء بالكلية.
٠.٠١	٣٦.٨	٨.٣	٦	٨.٣	٦	٣٧.٥	٢٧	٣٧.٥	٢٧	٨.٣	٦	٢٠ ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الفعالة
٠.٠١	٣٨.٠	٨.٣	٦	٨.٣	٦	٣٣.٣	٢٤	٤١.٧	٣٠	٨.٣	٦	٢١ ضعف البنية التحتية الداعمة للخدمات التعليمية.
٠.٠١	٣٩.٠	-	-	٤.٢	٣	٢٥.٠	١٨	١٦.٧	١٢	٥٤.٢	٣٩	٢٢ قلة الحوافز المتاحة لأعضاء التدريس في أدائهم للأعمال الإدارية

يتضح من الجدول السابق ما يلي

- وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري التالية بدرجة كبيرة جدا

١. الحاجة إلى توظيف كوادر إدارية فعالة
  ٢. إهمال الكلية لاستطلاع وجهات نظر الأعضاء فيما يتعلق بتحسين الأداء
  ٣. إغفال تخصصات الأعضاء فيما يسند إليهم من أعمال.
  ٤. الجمود والتمسك بنص اللوائح
  ٥. الاستبدادية في اتخاذ القرارات
  ٦. تغيير القرارات بتغيير المسئول.
  ٧. مركزية القرارات واقتصارها علي الإدارة العليا بالكلية.
  ٨. قلة الاهتمام بتدريب الموظفين وتنميتهم مهنيا.
  ٩. قلة الحوافز المتاحة لأعضاء التدريس في أدائهم للأعمال الإدارية
- ويمكن رد ذلك إلى اقتناع أعضاء هيئة التدريس بالحاجة إلى التطوير حيث توجد العديد من جوانب القصور الإداري بالكلية والتي يستشعرونها في أعمالهم فهم يعانون منها في أدائهم وعملهم اليومي داخل الكلية مثل جمود القوانين والاستبدادية في اتخاذ القرارات وتغيير القرارات بتغيير المسئول ومركزية القرارات وإهمال تدريب الموظفين وقلة الحوافز لأعضاء هيئة التدريس.

### - وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري التالية بدرجة كبيرة

١. قلة متابعة الإدارة لأداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
٢. قلة تنوع أساليب تقويم الأداء.
٣. قصور أدوات المساءلة والمحاسبية علي الأداء بالكلية .
٤. ضعف قواعد البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الفعالة .
٥. ضعف البنية التحتية الداعمة للخدمات التعليمية.

ويمكن تفسير ذلك باحساسهم بأهمية إزالة هذه العوائق من أجل تحسين بيئة العمل داخل كلية التربية حيث إذا تم متابعة الإدارة لأداء أعضاء هيئة التدريس سيسهم ذلك في تحسين الأداء بشكل كبير وكذلك وضع نظام فعال للمحاسبة وفعالية اتخاذ القرار وتوفير بنية تحتية داعمة للخدمات التعليمية كما أكد علي ذلك ( بخيت ، ٢٠١٠ ) فكلما تم تطوير الأداء الإداري من خلال الاهتمام بالمتابعة والمحاسبة وبفعالية اتخاذ القرار والتي هي محور رئيسيا للعملية الإدارية والتي هي سلسلة من القرارات المستمرة كلما كان جودة وفعالية هذا التطوير.

### - وافق أعضاء هيئة التدريس على معوقات التطوير الإداري التالية بدرجة متوسطة

١. ندرة قنوات التواصل الفعالة مع القطاعات المستفيدة وذات الصلة
٢. ندرة برامج الشراكة الأكاديمية مع الكليات المناظرة داخليا وخارجيا .
٣. قلة اهتمام الإدارة العليا بإيجاد حلول للمشكلات التي تعوق تحقيق جودة الأداء .
٤. قصور الأداء الإداري ببعض وحدات و أقسام الكلية .
٥. ضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية
٦. قلة الشفافية لدي بعض المسؤولين في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها .

ويمكن تفسير ذلك بإحساس أعضاء هيئة التدريس بضرورة البدء بالتطوير الداخلي أولا ثم بعد ذلك تدعيم قنوات التواصل الفعال مع القطاعات المستفيدة وذات الصلة ، والاهتمام ببرامج الشراكة الأكاديمية مع الكليات المناظرة داخليا وخارجيا، والاهتمام أولا من قبل المسؤولين بتقديم حلول فعالة للمشكلات التي تعوق تحقيق جودة الأداء .

### إجابة السؤال الثالث والذي نص على: ما متطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للتعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات تطوير الأداء الإداري تم استخدام اختبار مربع كاي لحسن المطابقة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (٦) الفروق في بدائل الاستجابة ودلالاتها لمتطلبات تطوير الأداء الإداري بكلية التربية

م	العبارات	موافق بدرجة											
		كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جدا			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١	تعزيز قناعات العاملين بالكلية بحتمية التغيير التنظيمي .	٣٦	٥٠.٠	٣	٤.٢	٣٣	٤٥.٨	-	-	-	-	٢٧.٨	٠.٠١
٢	الكشف عن التغيرات المحتملة الداخلية والخارجية	٣٩	٥٤.٢	٣	٤.٢	٢٧	٣٧.٥	-	-	-	-	٥٤.٠	٠.٠١
٣	وجود شبكة اتصالات فعالة داخل الكلية .	٣٣	٤٥.٨	٦	٨.٣	٣٠	٤١.٧	-	-	-	-	٤١.٠	٠.٠١
٤	وضع آلية مناسبة لاستشعار الكلية للتغيرات في بيئتها المحيطة.	٢٤	٣٣.٣	١٨	٢٥.٠	٢٤	٣٣.٣	٣	٤.٢	٣	٤.٢	٣١.٨	٠.٠١
٥	وجود مرونة في العمليات والإجراءات الإدارية .	٢٤	٣٣.٣	٢١	٢٩.٢	٢٤	٣٣.٣	-	-	-	-	١٧.٠	٠.٠١
٦	تفعيل آليات التفويض الإداري.	٢١	٢٩.٢	١٨	٢٥.٠	٣٠	٤١.٧	-	-	-	-	٢١.٠	٠.٠١
٧	الابتعاد عن النمطية في الأداء	٢٤	٣٣.٣	١٢	١٦.٧	٢٧	٣٧.٥	٦	٨.٣	٣	٤.٢	٣١.٨	٠.٠١
٨	متابعة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بهدف دعمهم.	٢٤	٣٣.٣	٢١	٢٩.٢	٢١	٢٩.٢	٣	٤.٢	٣	٤.٢	٣٠.٥	٠.٠١
٩	تبني رؤية لعلاج ثقافة مقاومة التحسين والتطوير بالكلية	٢٤	٣٣.٣	٢١	٢٩.٢	٢٤	٣٣.٣	-	-	-	-	١٧.٠	٠.٠١
١٠	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع إستراتيجية الكلية	٣٠	٤١.٧	٢١	٢٩.٢	٢١	٢٩.٢	-	-	-	-	٢.٣	غير دالة
١١	إيجاد الهياكل التنظيمية المرنة	٢٧	٣٧.٥	١٥	٢٠.٨	٣٠	٤١.٧	-	-	-	-	٥.٣	غير دالة
١٢	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات	٢٤	٣٣.٣	٢٧	٣٧.٥	٢١	٢٩.٢	-	-	-	-	٠.٨	غير دالة
١٣	تشجيع الإبداع الإداري	١٥	٢٠.٨	١٥	٢٠.٨	٤٢	٥٨.٣	-	-	-	-	٢٠.٣	٠.٠١
١٤	تشجيع التطوير المستمر	٢١	٢٩.٢	١٨	٢٥.٠	٢٤	٣٣.٣	٩	١٢.٥	-	-	٧.٠	غير دالة
١٥	تهيئة بيئة العمل لتقبل فكرة التطوير المستمر .	١٥	٢٠.٨	١٨	٢٥.٠	٣٠	٤١.٧	٩	١٢.٥	-	-	١٣.٠	٠.٠١
١٦	تدريب الأفراد علي توظيف التكنولوجيا في مواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة	١٥	٢٠.٨	١٨	٢٥.٠	٣٩	٥٤.٢	-	-	-	-	١٤.٣	٠.٠١
١٧	تدريب الأفراد علي	١٨	٢٥.٠	١٨	٢٥.٠	٣٠	٤١.٧	٦	٨.٣	-	-	١٦.٠	٠.٠١



												الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية	
٠.٠١	٢٣.٠	-	-	١٦.٧	١٢	٢٩.٢	٢١	٤٥.٨	٣٣	٨.٣	٦	تمكين العاملين بالكلية	١٨
٠.٠١	١٠.٠	-	-	١٢.٥	٩	٣٧.٥	٢٧	٢٠.٨	١٥	٢٩.٢	٢١	تشجيع ممارسات الإدارة الذاتية	١٩
غير دالة	٧.٠	-	-	١٢.٥	٩	٢٩.٢	٢١	٢٥.٠	١٨	٣٣.٣	٢٤	وضوح قنوات الاتصال الداخلية والخارجية بالهيكل التنظيمي للكلية	٢٠
٠.٠٥	٩.٠	-	-	١٦.٧	١٢	٢٩.٢	٢١	١٦.٧	١٢	٣٧.٥	٢٧	تدريب الأعضاء والموظفين علي وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة	٢١
٠.٠١	١٩.٠	-	-	١٢.٥	٩	٤٥.٨	٣٣	١٦.٧	١٢	٢٥.٠	١٨	وضع استراتيجيات عمل لمواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة	٢٢
٠.٠٥	٩.٠	-	-	١٢.٥	٩	٣٧.٥	٢٧	٢٥.٠	١٥	٢٥.٠	١٨	وضع أهداف قابلة للتعديل في ضوء الاحتياجات الفعلية ومطالب التغيير	٢٣
٠.٠١	٢٧.٠	-	-	٤.٢	٣	٤١.٧	٣٠	١٦.٧	١٢	٣٧.٥	٢٧	تدريب الأفراد علي توظيف التكنولوجيا في مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص	٢٤
٠.٠١	١٥.٠	-	-	٨.٣	٦	٣٧.٥	٢٧	٢٠.٨	١٥	٣٣.٣	٢٤	وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكلية	٢٥
٠.٠١	٣٧.٠	-	-	٤.٢	٣	٥٠.٠	٣٦	١٢.٥	٩	٣٣.٣	٢٤	وضع خطة لتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة في الكلية وتطوير بنيتها التحتية	٢٦
٠.٠١	١٩.٠	-	-	٤.٢	٣	٣٧.٥	٢٧	٢٥.٠	١٨	٣٣.٣	٢٤	التطوير المستمر للموقع الالكتروني للكلية بما يسهل التواصل مع الجهات الخارجية	٢٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي

- وافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة جدا على المتطلبات التالية لتطوير الأداء الإداري

- ١- تعزيز قناعات العاملين بالكلية بحتمية التغيير التنظيمي .
- ٢- الكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية
- ٣- وجود شبكة اتصالات فعالة داخل الكلية .
- ٤- وضع آلية مناسبة لاستشعار الكلية للتغييرات في بيئتها المحيطة.
- ٥- وجود مرونة في العمليات والإجراءات الإدارية .
- ٦- متابعة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بهدف دعمهم .

٧- تبني رؤية لعلاج ثقافة مقاومة التحسين والتطوير بالكلية  
 ٨- تدريب الأعضاء والموظفين علي وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة  
 ويفسر ذلك بإدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية تقبل التغيير والمرونة في الأداء والمبادرة  
 بالكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية كما أكد (الدوري ، ٢٠١٨ ) بأنه في ظل التغييرات  
 والتقلبات البيئية السريعة والمستمرة يقع علي عاتق المؤسسات مواجهة هذه التغييرات بمزيد من المرونة  
 والقدرة علي التكيف مع التغييرات وتحويلها إلى فرص يمكن اغتنامها .  
 وافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة على متطلب (تمكين العاملين بالكلية) لتطوير الأداء  
 الإداري ويمكن تفسير ذلك بحاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الإحساس بمزيد من التمكين داخل الكلية حتي  
 يمكن الاسهام الحقيقي من قبلهم في تحقيق التطوير المنشود.

#### - وافق أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة على المتطلبات التالية لتطوير الأداء الإداري

١. تفعيل آليات التفويض الإداري.
٢. الابتعاد عن النمطية في الأداء
٣. تشجيع الإبداع الإداري
٤. تهيئة بيئة العمل لتقبل فكرة التطوير المستمر .
٥. تدريب الأفراد علي توظيف التكنولوجيا في مواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة
٦. تدريب الأفراد علي الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية
٧. تشجيع ممارسات الإدارة الذاتية
٨. وضع استراتيجيات عمل لمواجهة الأزمات والمشكلات غير المتوقعة
٩. وضع أهداف قابلة للتعديل في ضوء الاحتياجات الفعلية ومطالب التغيير
١٠. تدريب الأفراد علي توظيف التكنولوجيا في مواجهة التحديات البيئية واستغلال الفرص
١١. وضع خطة متكاملة للاستفادة من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الكلية
١٢. وضع خطة لتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة في الكلية وتطوير بنيتها التحتية
١٣. التطوير المستمر للموقع الإلكتروني للكلية بما يسهل التواصل مع الجهات الخارجية  
 ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأن الكلية إلى حد ما قد خضت خطوات  
 سريعة في استخدام التكنولوجيا وتدريب الأفراد علي توظيفها وطورت البنية التحتية ، وموقعها  
 الإلكتروني وباهتمامها بالتكنولوجيا سيسهم ذلك في تحقيق الابداع الإداري وفي تفعيل التفويض الإداري  
 والابتعاد عن النمطية في الأداء وتهيئة بيئة العمل وتشجيع ممارسة الإدارة الذاتية .

إجابة السؤال الرابع هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في تقدير واقع  
 الأداء الإداري بكلية التربية جامعة المنصورة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبقالدرجة العلمية  
 ، والنوع ، والخبرة ؟

أولاً: الفروق وفقاً للدرجة العلمية

لتعرف الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقاً للدرجة العلمية تم  
 استخدام اختبار كروسكال واليس للفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة يكون أعدادها صغيرة وجاءت  
 النتائج كما بالجدول التالي

جدول (٧) الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقا للدرجة العلمية

البيد	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كا <sup>٢</sup>	الدلالة
الواقع المرتبط بالعميد	مدرس	٥١	٤٢.٦٨	١٧.٦٤	٠.٠١
	أستاذ مساعد	١٢	٢٧.٥٠		
	أستاذ	٩	١٣.٥٠		
الواقع المرتبط بالوكلاء	مدرس	٥١	٣٨.٥٣	٤.٠١	غير دالة
	أستاذ مساعد	١٢	٣٧.٦٣		
	أستاذ	٩	٢٣.٥٠		
الواقع المرتبط برؤساء الأقسام	مدرس	٥١	٣٤.١٢	٧.٧٢	٠.٠٥
	أستاذ مساعد	١٢	٥١.٥٠		
	أستاذ	٩	٣٠.٠٠		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة بين أعضاء هيئة التدريس في تقييم واقع الأداء الإداري الخاص بالعميد في اتجاه مجموعة المدرسين ، كما وجدت فروق دالة في تقييم واقع أداء رؤساء الأقسام في اتجاه مجموعة الأساتذة المساعدين، بينما لم تكن الفروق في تقييم الوكلاء دالة وفقا للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير ذلك بقلّة خبرة المدرسين وقلّة احتكاكهم بالعميد مما أدى إلى مبالغتهم في تقييمه معنقدين قيامه بدوره المثالي ، ووجدت فروق دالة في تقييم واقع أداء رؤساء الأقسام في اتجاه مجموعة الأساتذة المساعدين قد يكون ذلك بحكم قربهم وخبرتهم بمهام رئيس القسم، ولم تكن الفروق دالة في تقييم الوكلاء وفقا للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس قد يكون ذلك بسبب وجود اتفاق علي المستوى المتوسط لأداء الوكلاء .

#### ثانيا: الفروق وفقا للنوع

لتعرف الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقا للنوع تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (٨) الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقا للنوع

البيد	المجموعات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الواقع المرتبط بالعميد	ذكور	٤٥	٤٠.٦٧	١٢.٠٩	٠.٦٦	غير دالة
	إناث	٢٧	٤٢.٣٣	٦.٥٢		
الواقع المرتبط بالوكلاء	ذكور	٤٥	٣٩.١٣	٧.٤٣	١.٧٧	غير دالة
	إناث	٢٧	٣٥.١١	١١.٩٤		
الواقع المرتبط برؤساء الأقسام	ذكور	٤٥	٤١.٤٧	١٢.٧٠	١.٤٠	غير دالة
	إناث	٢٧	٣٧.٣٣	١١.٢١		

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقييم واقع الأداء الإداري للعميد والوكلاء ورؤساء الأقسام وفقا للنوع غير دالة ويمكن تفسير ذلك بوجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف النوع علي تقييم أداء العميد والوكلاء ورؤساء الأقسام.

#### ثانيا: الفروق وفقا للخبرة

لتعرف الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقا للخبرة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (٩) الفروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقدير واقع كلية التربية وفقا للخبرة

البعد	المجموعات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الواقع المرتبط بالعميد	أقل من ١٠ سنوات	٣٩	٣٩.١٥	٩.٧٦	١.٩٤	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٤٣.٨١	١٠.٥٧		
الواقع المرتبط بالوكلاء	أقل من ١٠ سنوات	٣٩	٣٤.٣٨	٨.٦٦	٣.٣٦	٠.٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٤١.٤٥	٧.٨٦		
الواقع المرتبط برؤساء الأقسام	أقل من ١٠ سنوات	٣٩	٣٧.٦٩	١٠.٧٣	١.٦٧	غير دالة
	أكثر من ١٠ سنوات	٣٣	٤٢.٥٥	١٣.٥٣		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في تقييم واقع الأداء الإداري الخاص بوكلاء الكلية في اتجاه أعضاء هيئة التدريس الأكثر خبرة بينما لم تكن الفروق دالة في تقييم العميد ورؤساء الأقسام وفقا لسنوات الخبرة وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتفاق بين أعضاء هيئة التدريس على تقييم العميد ورؤساء الأقسام بينما الخبرة كانت عاملا مؤثرا في تقييم عمل الوكلاء ويمكن تفسير ذلك في ضوء تعدد الوكلاء بالكلية وبالتالي فإن الحكم عليهم يحتاج لخبرة أكثر.

**إجابة السؤال الخامس والذي نص على: ما التصور المقترح لتفعيل الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية؟**

#### منطلقات التصور المقترح

- ١- الاهتمام المتزايد بالرشاقة التنظيمية كمدخل إداري للتفاعل الإيجابي مع التغيرات المتسارعة.
- ٢- التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٣- الحاجة إلى تحسين الممارسات الإدارية للقادة بكلية التربية.

#### أهداف التصور المقترح

يهدف هذا التصور المقترح إلى :

- ١- تحسين الأداء الإداري للقادة بكلية التربية.
- ٢- الإسهام في رفع قدرة الكلية على المنافسة مع الكليات الأخرى.
- ٣- تحسين الأداء وتطوير الكلية بصفة شاملة.
- ٤- زيادة قدرة الكلية على ملاحقة والتكيف مع التغيرات والتهديدات بالبيئة المحيطة.

#### إجراءات تحسين الأداء الإداري بكلية التربية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية

من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتوظيف ما جاء بالإطار النظري للبحث الحالي وكذلك نتائج الدراسة الميدانية ، وفي ضوء المنطلقات السابقة ، يمكن صياغة بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقادة بكلية التربية باستخدام مدخل الرشاقة التنظيمية .

#### دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية بكلية التربية ومن الآليات المقترحة :

- ٤- دعم اللامركزية بحيث تتخذ القيادات الإدارية القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة بحرية ، وتنفيذها بالأساليب التي تراها مناسبة .

- ٥- إعطاء الحرية للقيادات في تنفيذ كل ما هو مبتكر وجديد دون قيود لتحقيق التغيير الايجابي والتكيف مع التغييرات المتلاحقة .
- ٦- إصدار تشريعات تضمن استقلالية العمل للقيادات بكلية التربية لتذليل العقبات التي قد تواجههم أثناء مواجهة المشكلات .

### الاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :

- ١- اهتمام القيادات ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة بل باتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات في المستقبل .
- ٢- إتباع كافة الإجراءات التي تساعد في المشاركة في اتخاذ القرارات بما يسهم في تطوير الأداء .

### دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير كلية التربية ومن الآليات المقترحة لتنفيذ ذلك :

- ١- تقديم حوافز مادية ومعنوية للقيادات الإدارية التي تسعى لتنفيذ الأفكار الرائدة والجديدة في مجال التطوير .
- ٢- تشجيع القيادات الإدارية أصحاب الأفكار الجديدة والرائدة ومحاولة تذليل العقبات لهم حتي يمكنهم تنفيذها علي أرض الواقع .

### نشر ثقافة داخل الكلية تشجع الابتكار والإبداع في تطوير أساليب العمل والتخلص من الأساليب التقليدية ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :

- ١- عقد ندوات للقيادات تؤكد علي أهمية التطوير والتغيير الايجابي .
- ٢- عقد اجتماعات دورية لتوضيح كل ما يقلق القيادات والأعضاء بكلية التربية والاستماع إلى مخاوفهم عن تطبيق الأساليب الحديثة بصدور ربح والاستماع إلى مقترحاتهم قبل اتخاذ أي قرار مما يقلل من فرص مقاومتهم للتغيير عند التنفيذ .
- ٣- تهيئة بيئة العمل لتقبل فكرة التطوير المستمر .
- ٤- إعادة النظر في الإجراءات التي قد تعوق التجديد والتغيير الايجابي
- ٥- الابتعاد عن تبني الأساليب التقليدية في الأداء

### توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإحداث التغيير والتطوير المطلوب ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :

- ١- تأسيس بنية تحتية بالكلية تسمح بتوفير قواعد بيانات علي أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة .
- ٢- عقد دورات تدريبية للقيادات والأعضاء للرفع من مهاراتهم التكنولوجية واطلاعهم علي أحدث الأساليب التكنولوجية بشكل دوري .

### تمكين العاملين ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :

- ١- تفعيل آليات التفويض الإداري
- ٢- توزيع الصلاحيات علي أعضاء هيئة التدريس
- ٣- تفعيل ممارسات الإدارة الذاتية
- الاستعداد لمواجهة المخاطر ومن الآليات المقترحة لتنفيذ ذلك :

- ١- تفعيل إدارة الأزمات والمخاطر

٢- معالجة الأزمات والمخاطر المتوقعة

٣- تعدد أساليب مواجهة الأزمات

**التخطيط الاستراتيجي ومن الآليات المقترحة لتنفيذ ذلك :**

١- صياغة رؤية تنظيمية واضحة ومحددة للكلية

٢- ترجمة رسالة الكلية إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية

**إدارة التغيير ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :**

١- التعامل مع التغيير علي انه أمر حتمي لا مفر منه

٢- الكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية

٣- اتخاذ الخطوات الاستباقية لمواجهة والتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة

**مرونة العمليات الإدارية ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك :**

١- ارتباط العمليات الإدارية بالخطة الإستراتيجية للكلية

٢- الدقة في تنفيذ العمليات الإدارية

**اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية عند التعيين لوظيفة قيادية ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك**

١- الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات والاهتمام بعامل الكفاءة والتميز .

٢- عقد مسابقة تسمح لعدد من الأفراد الذين يتم اختيارهم وفقا لأسس ومعايير محددة وموضوعية التقدم لشغل الوظيفة القيادية المتاحة ويتم اختيار الأفضل بناء علي ما يملكه من خطة مقترحة ورؤية واضحة لمستقبل الكلية .

٣- عقد دورات تدريبية مكثفة لمن يقع عليهم الاختيار للتعيين في الوظيفة القيادية قبل استلامه العمل

٤- التأكد من امتلاكهم للمهارات التكنولوجية .

**بعض الصعوبات المتوقعة لتطبيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها**

١- صعوبة خاصة بجمود اللوائح والتنظيمات الإدارية وعرقلتها للرشاقة التنظيمية وللتغلب عليها يجب إعادة النظر فيها بتشكيل لجان متخصصة واستبدالها بلوائح مرنة وحديثة ومناسبة لتغيرات البيئة وظروف العمل .

٢- التكلفة المادية لتطبيق ثقافة جديدة وللتغلب علي ذلك تنوع المصادر المالية للكلية .

٣- صعوبة خاصة بمقاومة التغيير والجديد لدي بعض الأعضاء وللتغلب علي ذلك توضيح مميزات الرشاقة التنظيمية وتطبيقها بالكلية وكيفية مواجهة التحديات المحيطة وتطوير الأداء .

## المراجع

أبو سمرة، محمود أحمد و الطيبي، محمد ومحسن ، احلام ( ٢٠١٥ ) واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما.مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، جامعة القدس المفتوحة ، ٣٦ ( ١ ) ، ٣٩-٥٦ .

أحمد، إيمان زغلول راغب (٢٠٠٢). التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة عين شمس.

أحمد، شاكر محمد فتحي وزيدان، همام بدر اوي (٢٠٠٤). تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة تصور مقترح المؤتمر الدولي نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية، (٥)، ١٠٥-٥٥.

أحمد، عباس بله محمد (٢٠١١). الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي. مجلة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، ع (١٩)، ٢١٧-١٧٦.

بخيت، قمر محمد (٢٠١٠). معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها. ندوة دور الاحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٥-٢١٨.

بلال، محمد (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠٥). تطوير كليات التربية مدخل لأداء دورها في تطوير التعليم. المؤتمر العلمي السابع عشر، دور كليات التربية في إصلاح التعليم، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، ١٢-١٣ نوفمبر.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠١٦). تطوير كليات التربية في مصر: بدائل مقترحة مجلة التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٦)، ٢٤-١١.

حريم، حسين محمود والخشالي، شاكر جار الله (٢٠٠٦). أثر إدارة عملية التغيير التنظيمي في مقاومة العاملين للتغيير مجلة اربد للبحوث والدراسات، ١٠ (١)، ١٢٨-٦٩.

حسان، حسن محمد إبراهيم و حسين، علي عبد ربه (٢٠١٠). أبعاد القيادة الجامعية لدي عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٧٣ (١)، ٢٠٦-٢٦١.

حموده، عبد الناصر محمد والقدسي، عبد العزيز غالب عبدان وعلي، نادية أمين محمد (٢٠١٨). أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرقابة التنظيمية، المؤتمر الدولي الثاني بعنوان إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ١٨٦-٢٢١.

الحنيطي، رغد إبراهيم و الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي علي الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، عمان، ١-١١٠.

حويحي، محمد أحمد غريب السيد (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مدخل القيادة التحويلية مجلة التربية جامعة الأزهر، ١٧٠ (٤)، ٥٣٨-٤٦٠.

الداود، خالد عبد العزيز (٢٠١٨). فعالية اتخاذ القرار في مجالس الكليات بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥ (١١٤)، ٤٢٦-٣٧٣.

الدوري، زكريا مطلق (٢٠١٨). أثر الذكاء العاطفي علي الرقابة التنظيمية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، الأردن.

دويدار، سماح محمد محمد (٢٠١٥). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنوفية في ضوء مدخل الإدارة الالكترونية. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية.

رضوان، عبير أنور ( ٢٠١٦ ). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة بنغازي. مجلة كلية التربية، جامعة بنغازي، ( ٢ ) ، ٦١-٣٧.

الزامل، مها عثمان ( ٢٠١٨ ). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٦ ( ٤ ) ، ٢٤٧-٢٢٣.

الزهراني، عبد الله بن احمد سالم (٢٠١٥). ثقافة الجودة السائدة في كلية التربية بجامعة أم القرى وعلاقتها بتحسين الأداء. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، مج ( ١٠ ) ، ع ( ٢ ) ، ١٣٩-١٥٨.

السعيد، أحمد (٢٠١١). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية علي شركات تكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان .

السواعير، موسى مسلم موسى (٢٠١٧). الدور الوسيط لكفايات نكاء الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

السامان، أمل سلامة ( ٢٠٠١ ). أثر ما يقدم من برامج تدريسية لمديري المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود، ١٣ ( ٢ ) ، ٤٣٨-٣٧٧ .

الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز ( ٢٠١٠ ). متطلبات تطبيق مدخل ستة سيجما لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ٣٥ ، ١١٣-١٥١ .

شحاتة، حسن سيد حسن ( ٢٠٠٦ ). كليات التربية بين صيغ غالبية وأخري غائبة، المؤتمر العلمي السابع مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول ، كلية التربية جامعة الفيوم ، ١ ، ٥-٢١ .

شودة، إميل فهمي حنا ( ٢٠٠٥ ). مقياس وطني لجودة كليات التربية من منظور عصري. المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، بالاشتراك مع كلية التربية ببني سويف، جامعة القاهرة ، ١ ، ٢٤-٢٥ يناير .

الضحوي، بيومي محمد والمليجي ، رضا إبراهيم (٢٠١١). تقييم أداء كليات التربية في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية ، ٢١ ، ١-٨٦ .

طعيمة، رشدي أحمد ( ٢٠٠٥ ). الأبعاد الأخلاقية في الإصلاح الجامعي – كليات التربية نموذجا، المؤتمر العلمي السابع عشر، دور كليات التربية في إصلاح التعليم ، كلية التربية بدمياط ، بالاشتراك مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة ، ١٢-١٣ نوفمبر .

العابدي، علي رزاق والموسوي، هاشم مهدي ( ٢٠١٤ ). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ٨ ( ٣١ ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، ١٤٣-١٦٧ .

عبد العزيز ، عبد العاطي حلقان ( ٢٠١٤ ). متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة لتحسين اداء الجهاز الاداري بكلية التربية بحفر الباطن. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج ، ٣٨ .

العجمي، كروز تراحيب سالم ( ٢٠١٧ ). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس ، ١٨ ( ٣ ) ، ٣٣٨-٣٧٣ .



- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر.
- العماج ، حمود (٢٠٠٣). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .
- العنزي، أحمد حمدان مشرف (٢٠١٨) (أثر تنوع القوي العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل البيت ، الأردن .
- عيداروس، أحمد نجم الدين احمد وعراقي ، السعيد السعيد (٢٠١٢). تطوير الأداء المؤسسي لكلية التربية بجامعة الطائف في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ١٢٤، ١٠١-١٥٩
- غازي، علي (٢٠١٤). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح ، سلسلة التميز ، (٣) ، ٨-١٢ .
- قبائلي، امال وبوقره ، رابع (٢٠١١). دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير ، الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، في الفترة ١٨-١٩ مايو ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب ، الجزائر ، ١٠٢-١١٠ .
- الكردي، أحمد (٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب.
- مجاهد، محمد عطوة وبيدر ، المتولي إسماعيل (٢٠٠٤). الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق علي كليات التربية. المنصورة: المكتبة العصرية .
- مجاهد، محمد عطوه وعناني، هشام فتوح (٢٠١٣). استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديد.
- المحاسنة، لميس عارف (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- محمد، رفاعي (٢٠٠٥). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر .
- محمد، عبد الفتاح فرج (٢٠١٤). متطلبات تطبيق معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لتحسين الأداء الإداري بكلية التربية جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر ٣، (١٥٨)، ٥٧٧-٦١٧ .
- محمد، نجوي إبراهيم هاشم (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الفيوم .
- محمود ، حسين بشير (٢٠٠٥). دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر : الواقع – التحديات – الطموح. المؤتمر العلمي السابع عشر دور كليات التربية في إصلاح التعليم ، كلية التربية بدمياط بالتعاون مع المركز العالمي للفكر الإسلامي .
- مزعل ، سعدية عويد (٢٠٠٨). الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد .

المصري، مروان وليد سليمان ( ٢٠١٦ ). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوي الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، كلية التربية، ٤٠، ٢٥٧-٣٤١.

مطاوع، إبراهيم عصمت محمد ( ٢٠٠٦ ). تطوير كليات التربية : فلسفته وأهدافه ومداخله ، المؤتمر العلمي السابع مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول ، كلية التربية جامعة الفيوم ، مج (١) .

مطاوع، وسامة مصطفى ومرسي ، نوال حلمي (٢٠١٧). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية علي ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية *مجلة التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧ (٥٠)، ٢٣٣-٣٠٦.

المعاضدي، معن وعد الله ( ٢٠٠٨ ). الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا علي قدرات تقانة المعلومات ، مؤتمر إدارة التغيير ومجتمع المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

المعمري ، فهد صالح مغربة (٢٠١٥) . تقييم الأداء الإداري بكلية التربية والألسن – عمران – بالجمهورية اليمنية وفقا لبعض متطلبات الجودة الشاملة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، ٨ ( ٢٠ ) ، ١٤١-١٨٦ .

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٠ (٣).

المفتي، محمد أمين ( ٢٠١٠ ). منظومة إعداد المعلم في كليات التربية تحديات ومقترحات *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، ١٥٤، ١٤-٢٣ .

مكروم، عبد الودود ( ٢٠٠٣ ) *قراءات في التربية دراسات وبحوث المنصورة: الشافعي للنشر*.

النجار، فريد (٢٠٠٠). *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، رؤية التنمية المتواصلة، القاهرة: ايتراك*.

نصر، محمد علي ( ٢٠٠٥ ). دور كليات التربية في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم مصر، المؤتمر السابع عشر دور كليات التربية في إصلاح التعليم، كلية التربية بدمياط ومركز الدراسات المعرفية، جامعة المنصورة، ١٢-١٣ نوفمبر .

نصر، محمد علي ( ٢٠٠٥ ). رؤى مستقبلية لبرنامج مقترح لتدريب معلم المدرسة الابتدائية في مجال تنمية مهارات القراءة العلمية لدي تلاميذه *مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، ١ .

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٥) *مشروع تطوير كليات التربية*.

Ardichvili,A. ,Cardozb,R. and Rayc, S. (2003) .A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development ,*Journal of Business* ,18(1)

Chen,J.,Wang,D. and Pan,S.(2011) Understanding Organizational Agility Development for Government- A process Model of Resource Configuration ,*Pacific Asia Conference on Information Systems* ,Association for Information System s

Daft,R.(2006 ).*The New Era of Management*, South Western ,Thomson,

Dngback,S. and Ariel,L. (2008 ) Exploring The Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility ,*Communication of ACM*,(51)11 ,Association for Computing Machinery ,New York ,136-139.

- Dongback,S. and Ariel ,L.(2008) .Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility ,Communications of the ACM, 51(11) ,*Association for Computing Machinery* ,New York , 136-139 .
- Eisenhardt ,K. and Martin ,J.(2000) Dynamic Capabilities : What are they ?*Strategic Management Journal* ,21 (10) .
- Elsayed , A.( 2017 ). Developing Administrative Performance of School Principals in Dhofar Governorate from the Viewpoint s of Teachers .*International Journal of Humanities and Cultural Studies* ,4 (3).
- Erande,A.andVerma,A.(2008) Measuring Agility of Organizations,IAJC-IJME International Conference at the website : [http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download\(\doi\)](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download(\doi))
- Guangya,S. (2019). Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management, at ([http://subs.emis.de-LNL-proceedings/proceeding\\_182371.pdf](http://subs.emis.de-LNL-proceedings/proceeding_182371.pdf)) (Date: 10\7\ 2019.)
- Hao ,M .and Yazdanifard ,R.(2015 ) .How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizational Performance through Improvement and Innovation .*Global Journal of Management and Business Research* ,7 (9) .
- Harraf,A. and Others (2015 ) Organizational Agility ,*Journal of Applied Business Research* ,31(2).
- Holsapple ,C.(2008) . *Understanding Organizational Agility* ,Gatton College of Business and Economics , University of Kentucky ,Lexington.
- Hosseini ,S. and Others (2013) The Role of Servant Leadership in Organizational Agility ,*European Journal of Natural and Social Sciences* , 2(3) .
- Jafarnejad ,A .and Shahaie ,B. (2008) Evaluating and Improving Organizational Agility , *Delhi Business Review*,9(1) ,1-18 .
- Kester ,L. and Lauche ,K.(2011) Exploring Portfolio Decision making Processes , *Journal of Product Innovation Management* ,28 (5).
- Lu,Y and Ramamurthy ,K.(2011) .Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility ,*MIS Quarterly* ,35 (4 ) 931-954.
- Mehrabi,S.andSiyadat,S.(2013).Examining the Degree of Organizational Agility from Employees Perspective, *International Journal of Academic Research in Business Social Science*,3(5).
- Moshki ,M. and Teimouri ,H.( 2013 ) .Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of Comprehensive Model , *International Journal of Human Resource Studies* ,3(3), Macrothink Institute ,Nevada,USA.
- Narasimhan,R.,Swink,M.,and Kim ,S.(2006).Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation.*Journal of Operations Management*,24(5).
- Nijssen, MandPaauwe, J.( 2012 ) HRM in Turbulent Times : How to Achieve Organizational Agility ,*International Journal of Human Resource Management* ,23(16 ),3315-3335.

- Oyedijo,A. (2012 ) Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry , Ph.D, American International Journal of Contemporary Research ,2(3) .
- Panda , S. and Rath ,S. (2016).Investigating the Structural Linkage between IT Capability and Organizational Agility, *Journal of Enterprise Information Management*,29 (5).
- Park,Y.(2011).*The Dynamics of Opportunity and Threat Management Turbulent Environments : The Role Information Technology* ,Ph.D ,University of Southern California.
- Saha,N., Gregar ,A, and Saha, P.(2017 ) Organizational Agility and HRM Strategy : Do the Really Enhance Firms Competitiveness ? *International Journal of Organizational Leadership*,6 ,323 -334
- Salah,M.(2016 ) .The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity . *International Journal of Management Sciences and Business Research* ,5 (7) .
- Sambamurthy,V.,Bharadwaj,A. and Grover,V .( 2003 ) Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms ,*MIS Quarterly* ,27 (2) .
- Santala.M.(2009).*Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company :Case Sowl Consulting* , Department of Marketing and Management ,Master Degree ,KelsinginKauppakorkeakoulu ,Helsinki School of Economics ,Espoo,Finland.
- Sherehiy,B.(2008).*Relationship Between Agility Strategy ,Work Organization and Workforce Agility*. PhD Thesis,LouisvillaUniversity,USA.
- Shiri ,A (2014 ). A study on Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Agility ,*Management Science* ,4.
- Tallon,p(2007).*Inside the Adaptive Enterprise : An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility* ,Springer Science .
- Trinh,T. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility : AReview of the Literature and Conceptual Frame work, *Journal of Communications of the Association for Information Systems*, (31) 8 , 167-193.
- Wendler,R.(2013) The Structure of Agility from Different Perspectives ,Federated Conference on Computer Science and Information System.
- Yeganegi,K.and.Saber,Z.(2012). The Effect of I T on Organizational Agility ,*The International Conference on Industrial Engineering and Operation Management* ,Istanbul ,Turkey.
- Yuval ,E. (2016 ) .Managerial Quality Administration Performance and Trust in Governance . *International Journal of Public Sector Management* ,16 (7) .

---

## Developing the administrative performance of leaders at the Faculty of Education, Mansoura University in the light of organizational agility approach

**Dr. Manar Mansour Ahmed Mansour**

Assistant Professor of Foundations of Education - Department of Foundations of Education -  
College of Education - Mansoura University

### **Abstract**

The aim of this research is to determine the requirements for developing administrative performance at the Faculty of Education, Mansoura University, in the light of organizational agility approach from the viewpoint of faculty members and to present a proposed vision to activate the administrative performance of leaders in the Faculty of Education (Dean, Faculty Vice Dean, Department Heads)The descriptive approach was used, and the research sample consisted of (72)faculty members at the Faculty of Education, Mansoura University. A questionnaire was applied to collect information. The study found that the Faculty members' evaluation of the Faculty Dean's performance came with an average score for most phrases and their evaluation of the Faculty Vice Dean came with an average degree for all phrases, and the Faculty members agreed on an average degree with the reality of the administrative performance of the Department Head .The Faculty members also agreed to the obstacles of administrative development with very large degrees for some phrases, and with a large and medium degree for others Likewise, the Faculty members agreed to the requirements of developing administrative performance in the Faculty of Education in the light of organizational agility approach in very large degrees for some phrases and in a large and medium degree for others. In light of this, a proposed vision was presented to develop the administrative performance of leaders at the Faculty of Education in the light of organizational agility approach.

**Keywords:** Administrative performance-Organizational agility