

## تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. عصام أحمد الكوني - كلية التربية أبو عيسى - جامعة الزاوية

### المقدمة :

الأقسام العلمية لها دور كبير في النهوض بالعملية العلمية والإدارية داخل الكليات وخصوصاً في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، ومن هذا المنطلق تأتي أهمية الدور الذي يقوم به رؤساء الأقسام العلمية ، وتعتبر وظيفة رئيس القسم العلمي وظيفة مهمة ومحورية في الهيكل الإداري للكلية لما تتمتع به هذه الوظيفة من مهام علمية وإدارية والأدوار المنوطة به ، وبالرغم من سعي إدارة الجامعة دائماً إلى عقد دورات تدريبية وورش عمل لكل أعضاء هيئة التدريس ومن ضمنهم رؤساء الأقسام العلمية ؛ ولكن بالنظر بعين ثاقبة لواقع هذه الأقسام نجد أنها تعاني من عديد من الصعوبات التي تقف دون تحقيق الرقي بالعملية التعليمية والإدارية حيث أكدت بعض الدراسات السابقة هذه النتائج وبالتأكيد هناك العديد من العوامل التي أدت إلى وجود هذه الصعوبات ضعف رؤساء الأقسام العلمية في تسير مهامهم الأكاديمية والإدارية - الأمر الذي يُحتّم علينا الاهتمام بالقيادات من رؤساء الأقسام العلمية وذلك من خلال مداخل الإدارة الحديثة منها مدخل الذكاء التنظيمي .

حيث أنه من المداخل التي تُسهم بدرجة كبيرة في رفع الأداء المهني والإداري لرؤساء الأقسام ، ويُعتبر الذكاء التنظيمي أحد ضمانات النجاح .

ويعد تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية أمراً حاسماً لضمان تحقيق الأهداف الأكاديمية والعلمية والإدارية بنجاح ، وفي العصر الحديث يعتبر مدخل الذكاء التنظيمي أحد الأدوات المهمة التي يمكن استخدامها لتعزيز الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية ويتعلق مدخل الذكاء التنظيمي بفهم وتحليل وتطوير العمليات التنظيمية والهيكلية في عملية تعليمية

إن الأداء الإداري وتطويره لا يمكن أن يتحقق إلا باستخدام الطرق الإدارية والاستراتيجية ومناهج وفكر الذكاء التنظيمي الهادف إلى إدخال تغييرات وإعادة تصميمات جوهرية في النظم والهيكل الإدارية النظامية ، بما يضمن تحسين مستويات الأداء وزيادة الكفاءة، وتحويل المعتقدات والاتجاهات والقيم والواجهات التنظيمية ،

وجعلها أكثر توافقاً مع التطور التكنولوجي الحديث وتحدياته الراهنة في كافة المجالات، وإحداث تغيير نوعي في تقديم الخدمات مع توظيف الموارد بنوعيتها المادية والبشرية ومنع هدرها للوصول للكفاءة الاقتصادية، وتحويل الإدارة من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب الاقتصادي من خلال البحث عن أساليب أكثر مرونة. ويتم تحديد الأداء الإداري في المؤسسات بشكل عام من خلال خمس عمليات أساسية اتفق عليها علماء الإدارة بالإجماع وهي: وضع الخطط وتنظيمها، والتوظيف، والتوجيه، والمراقبة، ويعني: التخطيط للمستقبل وتوضيح أفضل الطرق لتحقيق الأهداف، ويتضمن التنظيم الدمج بين الأنواع المختلفة من الموارد لتصميم الهياكل الأساسية للمهام والسلطة، ويتضمن التوظيف اختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص الملائم فيما يتناسب معه من مكان، وتتضمن القيادة توجيه الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، بينما تتضمن الرقابة أداء وحدة الإدارة وتحديد ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا (1).

يواجه رؤساء الأقسام مهمة صعبة تتمثل في توضيح احتياجات القسم وأولويات الجامعة، ولكي يكونوا على مسافة متساوية من كليهما، يجب على رؤساء الأقسام التواصل بشكل فعال داخل القسم وخارجه، وتتطلب كل وظيفة محددة لرؤساء الأقسام تقريباً مهارات اتصال فعالة، سواء كان رئيس القسم يتشاور مع الأعضاء حول فعالية التدريس أو يقنع العميد بأن القسم يحتاج إلى مزيد من الحرية والتواصل وهو ما يحدد نجاح رئيس القسم، كذلك الحاجة إلى مهارات تواصل قوية، مثل استخدام استراتيجية الذكاء التنظيمي تعد ذا أهمية خاصة عندما يتعامل رؤساء الأقسام مع المهام المعقدة، مثل: التعامل مع التناقضات أو التغييرات الرائدة.

**الذكاء التنظيمي:** هو أحدث سلالات الذكاءات المختلفة، ولذلك اتجه كثير من الباحثين إلى التعمق في دراسته وتحليله ومعرفة مدى تأثير مهاراته على المعلمين، حيث إن الذكاء التنظيمي يساعد على تحسين التعاون والود وتقليل المشاعر السلبية، لذلك فهو يساعد على تقليل القلق والثقة في تقوية الآخرين وتقوية الثقة بالنفس، فهي تزيد من إنتاجية المؤسسة وتساعد في إيجاد حلول إبداعية للمشاكل.

يؤدي الذكاء التنظيمي لاستثمار الخبرات والمعارف التنظيمية في المؤسسات بما يوضح أهميته، بجانب أنه يمكن الأشخاص من الاستزادة المعرفية وتعميمها في مواقف أخرى، ويتطور التخطيط ومهارة اتخاذ القرارات من خلال استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات الذي يتضمن جمع البيانات وتحليلها، فيتحسن بذلك كفاءة الشركة

تصليح دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )  
وإنتاجها ، وتتقدم الشركة خطوات في نجاحها ومواجهتها لتواكب القدرة التنافسية العالية  
بالمعرفة ومعالجتها ، وبالتالي ترتفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات .  
ويوضح الذكاء التنظيمي مدى المهارة لدى أفراد المؤسسة على التأقلم مع متغيرات  
البيئة المحيطة تحقيقاً لأهدافها ، وهذا يتطلب القدر المناسب من المعلومات المتطورة  
والمعاصرة في مجال عملها، كما يتطلب من المنظمة أن تكون منفتحة على من حولها  
من المنظمات والأسواق وأن تؤمن بالتغييرات اللازمة لعملها ، لبقائها واستمراريتها،  
وأن يراجع عملياته وأنشطته باستمرار .

### مشكلة البحث:

يسعى البحث إلى توضيح تحديث دور رؤساء الأقسام من خلال أدائهم الإداري في  
ضوء الذكاء التنظيمي حيث إننا نجد أن هناك في العديد من المؤسسات رؤساء الأقسام  
بها لا يستخدمون استراتيجيات الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري، ولذلك تتضح  
مشكلة البحث بأن رؤساء الأقسام مسؤولون إدارياً عن أعضاء القسم ، ويجب عليهم  
العمل بشكل وثيق مع الأعضاء بشكل يومي ، وعلى عكس العميد أو المكاتب الإدارية  
، فإن مكتب رئيس القسم قريب من أعضاء القسم ، ويعيش قادة الأقسام بين الأعضاء  
الذين يتم اتخاذ القرارات بشأنهم ، وهذا القرب يزيد من الحاجة إلى مهارات الاتصال  
الفعالة ، ثانياً : رؤساء الأقسام هم أعضاء ومدبرون ، حيث من المرجح أن تنظر  
الإدارة المركزية إلى رئيس القسم على أنه أكثر ولاءً لأعضاء القسم ، بينما قد ينظر  
إليه الأعضاء على أنه أكثر ولاءً للإدارة ، وتتطلب هذه الازدواجية من رئيس القسم  
بناء المصداقية والحفاظ عليها مع كل من الأعضاء والإدارة المركزية من خلال استخدام  
الذكاء التنظيمي.

وتنبثق مشكلة البحث نتيجة لما تم إيضاحه وتتلخص في السؤال الرئيسي التالي:  
هل يمكن تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية  
باستخدام مدخل الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما الإطار الفكري للأداء الإداري؟ وما الإطار المفاهيمي للذكاء التنظيمي؟ وما واقع  
الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية؟ وما مستوى  
تطبيق الذكاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية؟ وهل  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية  
بجامعة الزاوية تعزى لمغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي)؟ وهل يمكن تطبيق

مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية؟

### فروض البحث:

1- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

2- لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي: (ماجستير، دكتوراه).

### أهداف الدراسة:

- 1- تقديم إطار فكري لمفهوم الأداء الإداري.
- 2- التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية.
- 3- الكشف عن دلالة الفروق في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية بالنسبة لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي).
- 4- التعرف على الإطار المفاهيمي للذكاء التنظيمي.
- 5- تحديد مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية.
- 5- استخدام الذكاء التنظيمي كمدخل حديث لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في المتغيرات التي تبحث فيها، وكذلك في مجتمعها وعينتها، والتي يمكن ذكرها كما يلي:

#### أولاً - الأهمية النظرية:

1- إنها من الدراسات التطويرية التي تبحث في واقع الأداء الإداري وتسعى إلى تحسينه وتطويره.

2- الأداء الإداري وأهميته ودوره الكبير في تحسين العمل في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية، التي تعتبر مرآة تعكس تطور المجتمع وتقدمه.

تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )

3- أهمية الذكاء التنظيمي وهو من المداخل الإدارية الحديثة، الذي يمزج ما بين القدرات العقلية وتنظيمها بصورة محكمة وتسخيرها في العمل الإداري، وتجويد العمل في المؤسسات بكافة أشكالها.

4- إنها تتناول بالدراسة رؤساء الأقسام في كليات التربية، الذين يعود الاهتمام بهم وبتطوير وتجويد عملهم بالفائدة على طلبة كليات التربية المنوط بهم في المستقبل قيادة العمل التربوي في المدارس؛ التي تعتبر مصنع الرجال ومنشأة الأجيال.

### ثانياً - الأهمية التطبيقية:

1- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة مختلف وسائر المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية.

2- قد تساعد هذه الدراسة مخططي السياسات التعليمية الجامعية في تطوير برامجهم التدريبية لكافة العاملين فيها باستخدام مدخل الذكاء التنظيمي.

3- إن هذه الدراسة تقدم آليات محددة لتطوير العمل الإداري في كليات التربية بجامعة الزاوية، مستخدمةً مدخل الذكاء التنظيمي.

### حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي

2- الحدود البشرية : أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الزاوية (كلية التربية زوارة ، كلية التربية العجيلات، كلية التربية أبي عيسى، كلية التربية الزاوية، كلية التربية ناصر).

3- الحدود المؤسساتية: كليات التربية بجامعة الزاوية.

4- الحدود الزمانية : العام الدراسي 2023-2024م.

### مصطلحات الدراسة:

**التطوير:** تنمية الموارد البشرية باستخدام تقنيات التدريب سواء كان التدريب أثناء العمل أو خارجه، وباستخدام بعض أساليب إدارة الأفراد لتطوير العاملين و تحقيق انسجامهم بالعمل ،ومن هذه أساليب التقويم وتخطيط الوظائف والتعاقب الوظيفي. (2)

**الأداء الإداري :** كل ما يقوم به الموظف أو المدير من أنشطة وأعمال مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهم عامل مشترك. (3)

**كليات التربية :** هي مؤسسات تعليمية تقدم برامج للتدريب والتأهيل لطلاب الجامعة الذين يرغبون في العمل في مجال التعليم والتربية. تهدف هذه الكليات إلى تزويد الطلاب

بالمعرفة والمهارات اللازمة ليصبحوا معلمين مؤهلين في المراحل التعليمية المختلفة، بدءاً من التعليم الأساسي وصولاً إلى التعليم الثانوي والتعليم (5)

**الذكاء التنظيمي** : هو تعبئة المنظمة لكل قواها العقلية المتوافرة لديها والذي يعد مؤشر لقياس إدارة أزمات الأعمال بنجاح (5)

**رئيس القسم العلمي** : هو المسؤول الرئيسي عن إدارة وتنظيم الأنشطة العلمية في قسم محدد في مؤسسة أو منظمة علمية. يشغل هذا المنصب شخص ذو خبرة عالية في المجال العلمي الذي يتعامل معه القسم، ويكون لديه قدرة قيادية ومهارات إدارية قوية. يعتبر رئيس القسم العلمي شخصاً رئيسياً في تحقيق النجاح والتقدم العلمي للقسم والمؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها. ويعتمد نجاح القسم العلمي بشكل كبير على قدرته في توجيه الفريق وتحفيزه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف العلمية والتقنية المحددة.

### الدراسات السابقة :

**1- دراسة** : السالم، آلاء ومنصور، عثمان: (2021)، بعنوان : الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة ، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والعلاقات بين المعلمون وبعضهما ، وتكونت العينة من (396) معلماً ومعلمة يعملون في مدارس محافظة العاصمة وتم تصميم استبيانين: الأولى تكونت من (42) فقرة حول الذكاء التنظيمي، والثانية تكونت من (34) فقرة حول التميز الإداري، وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى مديري المدارس ومستوى التميز الإداري ، وأوصت بتقديم المؤسسات التعليمية ورش عمل لاستكشاف فجوات الذكاء التنظيمي وإشراك قادة المدارس في البرامج والتدريب لمساعدتهم على تحقيق المهارات القيادية في المؤسسات التعليمية.

**2- دراسة** : المطيري، ياسر : (2021)، بعنوان: تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري المتعلق بالأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية وتحديد الأساس النظري للوصول إلى الذكاء التنظيمي ومتطلبات تطبيق الذكاء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لإحداث تغيير في الأداء الإداري في العملية التعليمية في دولة الكويت، فإنه يتطلب الوفاء بمجموعة من المتطلبات، منها: وضع رؤية استراتيجية قابلة للتطبيق في ضوء إمكانيات المدرسة، ووضع خريطة

تصليح دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )  
تنظيمية للتواصل بين القيادة والعاملين، والسماح للعاملين بطرح أفكارهم الخاصة بتطوير العمل في المدرسة.

**3- دراسة :** عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا: (2019)، بعنوان: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي ، هدفت الدراسة إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات المصرية الحكومية بهدف وضع آليات مقترحة لتطويرهم في ضوء الوصول إلى الذكاء التنظيمي ، وتضمنت سبعة أبعاد لمعلومات تنظيمية تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (320) رئيس قسم علمي وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في ثلاث جامعات حكومية: الفيوم والمنيا وعين شمس، بواقع (16) كلية. وارتبطت الأبعاد التنظيمية بأبعادها السبعة (الرؤية الاستراتيجية ، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والملاءمة، نشر المعرفة، الضغط التنظيمي للأداء) بدرجة منخفضة. حول ضرورة العمل على تحسين نوعية الحياة العملية في الأقسام العلمية.

**4- دراسة :** عباس ، هشام (2019)، بعنوان : تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير. التي هدفت إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة ، قام الباحث بإعدادها، والتي تكونت من (43) عبارة مغلقة تم توزيعها في سبعة محاور، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية بالكمية ممثلين في عميد الكلية ووكلاء الكلية لشئون الطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ورؤساء أقسام الكلية وهي أقسام: المناهج وطرق التدريس، والصحة النفسية، وعم النفس التعليمي، وأصول التربية، والإدارة التعليمية، والتربية المقارنة، والذين بلغ إجمالي عددهم (61) عضواً، وأظهرت النتائج أن جميع محاور الذكاء التنظيمي السبعة قد حصلت على تقدير ضعيفة، وفي ضوء هذا الضعف قدم الباحث آليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي في ضوء إدارة التغيير.

**5- دراسة :** الهياف، هياف وسلامة، كايد: (2016)، بعنوان: برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح برنامج لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بإدارات التعليم بشمال المملكة العربية السعودية في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، وتكونت عينة الدراسة من (142) رئيس قسم في مديريات التربية والتعليم بشمال المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم بالطريقة القصدية

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (72) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات وهي : الكفاءات البشرية، والكفاءات الفنية، والكفاءات الإدراكية المفاهيمية ، وتهدف إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاحتياجات التدريبية لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم في شمال المملكة العربية السعودية كانت مرتفعة ، في جميع المجالات وحصلت الأداة بشكل عام على المرتبة الأولى في مجال الكفاءات التقنية وفي المقام الأخير مجال كفاءات الإدراك المتعلقة بالإدراك ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاحتياجات التدريبية ككل وفي جميع المجالات تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الدراسة برنامجاً تدريبياً لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام التعليمية في شمال المملكة العربية السعودية.

**6- دراسة:** صقر، عبد العزيز (2016)، بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً ، وتتبلور المشكلة في هذه الدراسة بالتساؤل التالي : كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير؟ وقد هدفت إلى الوقوف على مفهوم إدارة التغيير وأبعاده ودوره في تطوير الأداء للقيادات الجامعية، والتعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية متضمناً نموذج جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، مع تحديد أبرز العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق استراتيجية التغيير ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعتها، وتم تحديد العينة من المجتمع ممثلة من القيادات العليا من عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ، وأعدت استمارة جمع المعلومات كأداة رئيسية للدراسة الميدانية ، كما استُخدمت المقابلة الشخصية كأداة تمهيدي ، وبعد جمع المعلومات وتحليلها، تم التوصل إلى ما يلي : أن مستوى الأداء الإداري جاء بتقدير كبيرة ، وأن هناك العديد من جوانب القصور في مختلف النواحي الإدارية، وخاصة فيما يتعلق بالقيادات، وأوضحت أهمية تطوير الأداء الإداري وأثره في البيئة الإدارية ، وأن هناك قصور في معايير تقييم الأداء الإداري، وبالتالي فإن ما يتم من عمليات تقييم للأداء في أبسط صورها يعتبر غير معبر عن الأداء الحقيقي، ويشير واقع القيادات إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير.

7- **دراسة : الأغا (2013)**، بعنوان: تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي ، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ التعلم التنظيمي من وجهة نظر موظفي الخدمة المدنية وفق متغير الجامعة والكلية والدرجة الأكاديمية وكيف يمكن تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية ومعرفة التدفقات الرئيسية في بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تطوير أدائها ، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء الإداري ، والعلاقات الإنسانية وأثرها في تحسين مستويات التحصيل الفردي ، ومنح الموظفين المرونة الكافية للقيام بعملهم بكفاءة وإظهار مهاراتهم وإنشاء برنامج لتحفيز الموظفين الذين يسهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل ، وتنظيم الدورات التي تساعد على بناء علاقات اجتماعية إيجابية في بيئة العمل وإشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة كل من : (المطيري، ياسر: 2021)، و(عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا: 2019) ، مع الاختلاف في بيئة كل دراسة عن الدراسة الحالية ، فالدراسة الأولى أجريت في دولة الكويت ، والثانية في مصر ، وكذلك اختلاف مجتمع وعينة كل دراسة عن الدراسة الحالية ، فالأولى تم تطبيقها على مديري المدارس الثانوية ، والثانية اقتصر على رؤساء الأقسام العلمية في سائر الجامعات الحكومية المصرية ، أما الدراسة الحالية فقد تم تطبيقها على رؤساء الأقسام في كليات التربية فقط في جامعة الزاوية.

أما باقي الدراسات فقد تباينت من حيث أهدافها والمتغيرات التي تناولتها ، فدراسة: (السالم، آلاء ومنصور، عثمان: 2021)، بحثت في علاقة التميز الإداري بالذكاء التنظيمي، ودراسة (عباس، هشام: 2019)، التي هدفت إلى تفعيل الذكاء التنظيمي في ضوء قيادة التغيير، ودراسة (الهياف، هياف وسلامة، كايد : 2016)، التي هدفت إلى وضع برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء الاحتياجات التدريبية لدى رؤساء الأقسام في إدارات التعليم ، أما دراسة (صقر، عبد العزيز: 2016) ، فقد هدفت إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، ودراسة (الأغا: 2013)، التي هدفت إلى تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.

أما بالنسبة لمنهج وأداة الدراسة فقد تشابهت هذه الدراسة مع كل الدراسات السابقة من حيث اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحث، وكذلك الاستبيان كأداة دراسة. أما بالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد تشابه عدد منها في اختيار رؤساء الأقسام، مع اختلاف أماكن عملهم، فدراسة (عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا: 2019)، حددت رؤساء الأقسام العلمية فقط في كل الجامعات المصرية، أما دراسة (الهياف، هياف وسلامة، كايد: 2016)، فتم تطبيقها على رؤساء الأقسام في إدارات التعليم، أما دراسة (الأغا: 2013) فقد حددت رؤساء الأقسام الأكاديمية في سائر الجامعات الفلسطينية. وقد تشابهت دراسة كل من: (عباس، هشام: 2019)، (صقر، عبد العزيز: 2016) في اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات.

وقد انفردت دراسة كل من: (السالم، آلاء ومنصور، عثمان: 2021)، في اختيار مديري المدارس الخاصة، و(المطيري، ياسر: 2021)، التي تم تطبيقها على مديري المدارس الثانوية الحكومية.

وبالتالي تكون هذه الدراسة قد تشابهت بصورة جزئية مع دراسة كل من: (عبد الستار، عبد الستار وحسين، رشا: 2019)، (الهياف، هياف وسلامة، كايد: 2016)، (الأغا: 2013) في اختيار رؤساء الأقسام مع اختلاف مواقع عملهم.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- 2- اختيار منهج الدراسة الملائم.
- 3- كتابة الإطار النظري.
- 4- تحديد الاستبانة كأداة الدراسة ومجالاتها الرئيسية وعبارات كل مجال.
- 5- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 6- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تطبيقها في البيئة الليبية.
- تحديد رؤساء الأقسام في كليات التربية.
- إنها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وهم أكثر الفئات التي لها تعاملات دائمة مع رؤساء الأقسام في الكليات محل الدراسة.

## الإطار النظري للبحث:

### المبحث الأول الأداء الإداري:

إجابة السؤال الأول، الذي ينص على: ما الإطار الفكري للأداء الإداري؟

#### تعريف الأداء الإداري:

- ويقصد بالأداء الإداري أداء العمل والأنشطة التي يقوم بها الموظف أو المدير المتعلقة بعمله داخل المنظمة (6) ، ويعرفه (أبوالنصر ، 2008) بأنه " فعل شيء ما، أو أداء عمل محدد، أو إكمال مهمة أو نشاط، بمعنى أن الأداء هو سلوك الشخص من أجل تحقيق هدف محدد، ويمكن أن يكون هذا تلبية حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع في إطار المؤسسة أو المنظمة ، وأما (نوار، 2006، ص 92) يعرفه بأنه "الأثر الفعلي لجهود الفرد، بدءاً من المهارات والوعي بالدور أو المهام، أي بمهاراته وإدراكه للدور أو المهام، ويمكن رؤية الأداء في موقف معين نتيجة للعلاقة المتبادلة بينهما." على التوالي: الجهد، المهارات، الوعي بالدور أو المهام. " . ويرى (الشامان، 2001، ص 133) الأداء الإداري أنه مجموعة من السلوكيات الإدارية المترابطة التي تعبر عن الأداء الوظيفي والاتجاه للمنصب.

ويرى الباحث الأداء الإداري: أنه الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة الموارد والعمليات في المؤسسات ويتطلب الأداء الإداري الجيد تطبيق مجموعة من المهارات والمبادئ الإدارية المهمة لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق التنمية والنمو المستدام للمؤسسة أو المنظمة.

#### عناصر تطوير الأداء الإداري:

للأداء الإداري عناصر (مكونات أساسية يجب على الموظفين والمديرين معرفتها

وإتقانها جيداً من أجل تحقيق الأداء الفعال)، وتندرج تحت هذه العناصر.

1- **تحديد الأهداف ووضوح التوجيه** : يتطلب تطوير الأداء الإداري تحديد أهداف واضحة ومحددة بشكل جيد يجب على الإدارة تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية وتوجيه الموظفين بوضوح نحو تحقيق الهدف.

2- **إقامة نظام مكافأة فعال**: تعتبر المكافأة والحوافز أداة قوية لتحفيز الأداء وتعزيز التفوق

3- **متطلبات العمل أو الوظيفة**: ويقصد بها تحديد الواجبات والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة.

4- **كفاءات الموظف** : ويعني ذلك أنه يتم تحديد المعرفة والمهارات والاتجاهات والقيم ودوافع العمل التي يجب أن يتمتع بها الموظف.

5- **البيئة التنظيمية** والتي تشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل، وتمثل العوامل الداخلية كلا من المناخ التنظيمي السائد، والهيكل التنظيمي، والموارد المادية والبشرية، والإجراءات الإدارية المستخدمة، فيما تتضمن العوامل الخارجية: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية (10، 11)

#### العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء الإداري للعاملين في المؤسسات المختلفة. ولكن من الصعب تحديد كل هذه العوامل؛ لأنه مجال واسع متعدد الأبعاد وهذه العوامل متنوعة. بعض هذه الأمور تحت سيطرة الموظف، والبعض الآخر خارج عن سيطرته.

1- التواصل الفعال داخل الإدارة ومع الجهات الخارجية يعزز فعالية الأداء الإداري يجب تبادل المعلومات والأفكار بشكل فعال وتوضيح التوجيهات والتوقعات بوضوح

2- تمكين الموظفين: يعد تمكين الموظفين من المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه الموظفين، مما يمنحهم المزيد من الصلاحيات للقيام بوظائفهم، بما في ذلك التزام الموظفين والتزامهم بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه الصلاحيات. يؤدي إلى نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة (12).

3- تكنولوجيا المعلومات: استخدام التكنولوجيا المناسبة وتقنيات المعلومات الحديثة يمكن أن يساهم في تحسين كفاءات وفعالية الأداء الإداري (13).

4- الأبعاد المتعددة للمناخ التنظيمي، والتي تشمل الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة، والحوافز، ونظام الاتصالات، والتكنولوجيا المستخدمة للتأثير على سلوك وأداء العاملين في المنظمة.

5- الهيكل التنظيمي؛ لأن المنظمة لديها هيكل مرن وفعال يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة الفعالة في صنع القرار ويحفزهم على اقتراح حلول إبداعية للمشكلات التي قد يواجهونها في العمل، وهذا يساعد على زيادة معنويات الموظفين وتحفيزهم وزيادة الولاء للموظفين. التنظيم وتحسين الأداء.

6- أساليب القيادة، حيث إن القيادة في المنظمة بعيدة عن الأسلوب الدكتاتوري والمركزية، فهي تحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار، وتساعد على حل

تصليح دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )

النزاعات بينهم، وتساعد على رفع معنوياتهم، وتشجعهم على بناء علاقات إنسانية جيدة، من أجل تحقيق ذلك. أهداف المنظمة

7- المشاركة في اتخاذ القرار، حيث إن الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة يشاركون في التخطيط واتخاذ القرار، له تأثير على مستوى الأداء في المنظمة، حيث أن ضعف مشاركة موظفي المنظمة في التخطيط واتخاذ القرار يمكن أن يؤثر على مستوى الأداء في المنظمة المساهمة في خلق فجوة بين الإدارة العليا للمنظمة وموظفيها وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى تدني مستويات الأداء من قبل العاملين المنظمة لأنهم يشعرون أنهم لا يشاركون في تحديد الأهداف المراد تحقيقها أو حلول مشاكل الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

8- أهمية الحوافز المادية حيث نجد أن وعي المنظمة بأهمية الحوافز وبذل الجهود لتطبيقها بشكل عادل على العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين ويحسن مستويات أدائهم.

9- القيادة الفعالة للإدارة تلعب دور حاسماً في تحقيق الأداء الإداري يجب ان تتمتع القيادة بالرؤية ورؤية الاستراتيجية وتكون قادرة علي تحفيز وتوجيه الموظفين وتعزيز روح الابتكار (14)

### مبادئ تطوير الأداء الإداري

1- وضع أهداف واضحة : يجب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للمديرين والموظفين. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وقابلة للقياس وموافقة مع رؤية المنظمة.

2- توفير التدريب و التطوير : يجب توفير فرص التدريب و التطوير للمديرين والموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإدارية ، يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب الداخلية والخارجية والمؤتمرات.

3- تعزيز التواصل : يجب تعزيز التواصل الفعال و المفتوح بين المديرين والموظفين يمكن تحقيق ذلك من خلال اجتماعات منتظمة وتقييمات الأداء وجلسات التوجيه والتواصل الإلكتروني. (15)

4- تحفيز وتشجيع الفريق : يجب تشجيع وتحفيز اعضاء الفريق لتحقيق الأداء الممتاز ، يمكن استخدام نظام المكافآت والحوافز واقامة فعاليات تعزز الروح الجماعية والتعاون.

5- استخدام التكنولوجيا والادوات المناسبة: يمكن استخدام التكنولوجيا والادوات المعاصرة لتحسين الأداء الإداري مثل استخدام برامج إدارة المشاريع أو أنظمة إدارة العمليات.

6- التقييم المنتظم: يجب إجراء تقييمات دورية للأداء الإداري لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

7- تعزيز الابتكار والتحسين المستمر: يجب تشجيع الابتكار والتحسين المستمر في العمليات الإدارية واستخدام أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة.

### متطلبات تطوير الأداء الإداري:

تهدف عملية تطوير الأداء الإداري في الأقسام العلمية إلى تحسين قدرتها على تحقيق أهدافها والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يتطلب عدداً من المتطلبات أهمها وكما يراها (16).

1- **وضوح الأهداف والرؤية** : يجب أن يكون لدى المديرين والقادة رؤية واضحة للأهداف المؤسسية والتوجه الاستراتيجي. يجب أن يتم توضيح الأهداف والتوجيهات لجميع أفراد المنظمة بطريقة واضحة ومفهومة.

2- **تخطيط الأداء** : يجب على المديرين والمشرفين التخطيط للأداء الفردي والجماعي. يشمل ذلك تحديد المهام وتوزيعها بشكل عادل ومناسب، وتحديد المعايير والمؤشرات لقياس الأداء، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

3- **توفير الموارد**: يجب أن يتم توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأداء المرجو. يشمل ذلك الموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمعرفية.

4- **تطوير الموظفين** : يجب على المنظمة الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات الموظفين. يمكن ذلك من خلال تقديم التدريب والتطوير المستمر، وتوفير فرص التعلم والتطوير المهني، وإنشاء بيئة داعمة للتعلم والنمو.

5- تحديد أدوار ومسؤوليات العاملين في القسم.

6- مواصلة تطوير مهارات العاملين في القسم.

تحديد توقعات الأداء لكل وظيفة داخل الإدارة مع مراعاة ما يلي :

1- تشجيع التجديد المستمر والتطوير الفعلي لموظفي الإدارة.

2- الانتباه إلى النتائج التي تم تحقيقها

3- التأكد من تحقيق بعض الواقعية في التوقعات.

كما يتطلب تطوير الأداء الإداري توفير الكوادر المؤهلة لتنفيذ العمل، وإعدادهم وتدريبهم على أساليب التنفيذ الفعالة، وتوفير المعلومات الشاملة عن الأهداف ومستويات

تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )  
الجودة، وتهيئة الظروف الإطارية للمكان. تنفيذ العمل لضمان التنفيذ السليم وتتبع الأداء  
ومراقبة ما يفعله الأفراد أثناء العمل وإرسال المعلومات إليهم المتجددة، بالإضافة إلى  
مراقبة وتصحيح نتائج التنفيذ فيما يتعلق بالأهداف المحددة، بالاعتماد على توفير  
متطلبات الأداء المادية والفنية مثل المواد والمعلومات والمعدات وغيرها من الموارد  
اللازمة للأداء الفعال في مكان العمل (17)

### أهمية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات:

إن تطوير الأداء الإداري في المؤسسات له أهمية كبيرة، ويمكن تلخيصها في النقاط  
التالية:

- 1- تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تمكن من الاختيار الأمثل لبدائل المخاطر  
وعدم اليقين .
- 2- تعزيز العلاقات الشخصية ، نظراً للتفاعل بين القادة والأعضاء على كافة المستويات  
وأهمية هذا التفاعل في تنفيذ الخطط التنظيمية، تعد في جزء كبير منها ضمن المهارات  
الأساسية المطلوبة لأهداف إدارة الجامعة بشكل عام.
- 3- يساعد في اكتساب المعرفة والمعلومات المتعلقة بالعمل .
- 4- تساعد بعض برامج التطوير الإداري في تزويد قادة المؤسسات بمهارات محددة  
حسب الحاجة (18)

### معوقات تطوير الأداء الإداري:

وقد تم تجميع معوقات التطوير التنظيمي في خمس معوقات وهي:

#### 1. المعوقات البشرية:

- ضعف المهارات والكفاءات الإدارية للموظفين.
- نقص التدريب والتطوير المستمر للكادر الإداري.
- قلة الرغبة في التغيير والمرونة في التكيف مع التحديات الجديدة.
- سوء التواصل وعدم وجود ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

#### 2. المعوقات البيئية:

- نقص الموارد المادية والبنية التحتية الملائمة لتطوير الأداء الإداري.
- القيود القانونية والتنظيمية التي تحد من حركة العمل والتغيير.
- عدم وجود بيئة عمل محفزة وملائمة للإبداع والابتكار.
- عدم وجود رؤية واضحة واستراتيجية قوية تدعم تطوير الأداء الإداري.

#### 3. المعوقات الفنية:

- قلة استخدام التكنولوجيا والأدوات المتقدمة في إدارة العمليات.

- انعدام النظم المعلوماتية المتكاملة والقدرة على تحليل البيانات.
- عدم وجود أساليب وأدوات فعالة لقياس وتقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف.

#### 4. المعوقات الاجتماعية:

- المقاومة للتغيير من قبل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- عدم وجود ثقافة منفتحة على الابتكار وقبول الأفكار الجديدة.
- التحديات الثقافية والتنظيمية التي تعترض عملية التواصل والتعاون.

#### 5. المعوقات المالية:

- قلة الميزانية المخصصة لتطوير الأداء الإداري وتدريب الموظفين.
- ضيق الوقت والموارد المالية التي تحد من تنفيذ مشاريع التحسين.
- صعوبة تبرير الاستثمار في تطوير الأداء الإداري للجهات الخارجية أو المساهمين.

(19)

### المبحث الثاني - الذكاء التنظيمي:

إجابة السؤال الثاني ، الذي ينص على : ما الاطار المفاهيمي للذكاء التنظيمي؟

#### تعريف الذكاء التنظيمي :

إن مفهوم الذكاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه يشمل التفاعل بين القدرات والمهارات المعرفية والسلوكية والعاطفية للمنظمات، حيث جاء العديد من الباحثين بمفهوم الذكاء التنظيمي وقدموا العديد من تعريفات منها:

- يعرف (المحاميد، 2015، ص 349) الذكاء التنظيمي : هو قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وإدارة المعرفة الموجودة فيها (20) ، ويعرفه (خليف، 2011، ص 280) بأنه : هو مجموعة من الكفاءات التي تمكن المنظمة من الحفاظ على ديناميتها ومرونتها من خلال الاستجابة التنظيمية السريعة، والتكيف السريع مع التغيير، والمرونة في العمل، والحساسية والتنبؤ بالتغيير، والانفتاح واستخدام الخيال والابتكار. (21) ، ويرى (عباس، 2019، ص 118) الذكاء التنظيمي هو : مجموعة أنماط الذكاءات المختلفة في المنظمة، والتي تشمل جميع أنماط المعرفة والتعلم التي تتلقاها الأقسام من خلال عمليات التعلم الفردية والتنظيمية. ويتمثل التحدي في تحويل التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي (22)

ويرى الباحث الذكاء التنظيمي بأنه: قدرة الأفراد على التعامل بفاعلية مع التنظيمات وفهمها والتكيف معها. يتعلق الذكاء التنظيمي بالقدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليل النقدي للمشاكل المعقدة، وفهم الهيكل التنظيمي ووظائفه في المؤسسة، وتفهم السياسات والإجراءات المؤسسية، والتعامل الفعال مع النزاعات والتحديات الداخلية والخارجية،

تصليح دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ...)

يعتبر الذكاء التنظيمي مهارة قيمة يساهم في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق النجاح المؤسسي.

### أهداف الذكاء التنظيمي :

الذكاء التنظيمي هو قدرة الفرد على فهم وتحليل وتطوير العمليات التنظيمية والتفاعلات الداخلية والخارجية في البيئة التنظيمية. يهدف الذكاء التنظيمي إلى تحسين أداء الأفراد والمجموعات والمؤسسات عبر تنمية مجموعة من المهارات والمعرفة المتعلقة بالعمل الجماعي والقيادة والابتكار والتكيف مع التغييرات. وفيما يلي بعض الأهداف الرئيسية للذكاء التنظيمي:

- 1- **تحسين الأداء الفردي** : يهدف الذكاء التنظيمي إلى تعزيز القدرة على التفكير النقدي والتحليلي واتخاذ القرارات الصائبة في سياق العمل. يساعد على تحسين الأداء الفردي من خلال فهم أفضل للمتطلبات المنظمة والقدرة على تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.
- 2- **تعزيز العمل الجماعي والتعاون** : يساعد الذكاء التنظيمي على تعزيز التفاعلات الاجتماعية وبناء العلاقات الإيجابية داخل فرق العمل. يعزز القدرة على التواصل والتعاون وحل المشكلات المشتركة وتحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- **تعزيز القيادة الفعالة** : يساعد الذكاء التنظيمي على تطوير مهارات القيادة والإدارة. يساعد القادة على فهم احتياجات أعضاء الفريق وتحفيزهم وتوجيههم بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- 4- **تعزيز الابتكار والتغيير** : يعتبر الذكاء التنظيمي مهارة أساسية في تعزيز الابتكار والتغيير داخل المؤسسات. يساعد على تطوير القدرة على التكيف مع التغييرات والابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات.
- 5- **تحسين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي** : يعزز الذكاء التنظيمي الرضا الوظيفي للأفراد ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. يعزز الانخراط والولاء للمؤسسة ويعمل على تعزيز رضا العملاء وتحقيق النجاح المستدامة(23).

### مكونات الذكاء التنظيمي :

الذكاء التنظيمي هو جزء من مفهوم الذكاء العام ويشير إلى القدرة على التخطيط والتنظيم والتحكم في السلوك والعمليات العقلية. يعتبر الذكاء التنظيمي مهارة مهمة في النجاح الشخصي والمهني، حيث يساعد على تحقيق الأهداف وإدارة الوقت والمهام بشكل فعال. قد تختلف المصادر في تصنيف مكونات الذكاء التنظيمي، ولكن هناك بعض المكونات الأساسية المشتركة التي يتفق عليها عادة. وفيما يلي بعض هذه المكونات: (24)

1- التخطيط والتنظيم : يشمل قدرة التفكير الاستراتيجي ووضع الأهداف وتحديد الخطط اللازمة لتحقيقها. يعتبر التخطيط الجيد والتنظيم الفعال أحد أساسيات الذكاء التنظيمي.  
2- إدارة الوقت: قدرة فعالة على تحديد الأولويات وتنظيم الوقت واستغلاله بشكل مناسب. يشمل ذلك تحديد المهام الأكثر أهمية وتنظيم الجدول الزمني وتقدير الوقت المطلوب لإنجاز المهام.

3- التنظيم الشخصي : يتعلق بقدرة تنظيم الفضاء الشخصي والموارد والأدوات المختلفة المطلوبة للعمل بكفاءة. يشمل أيضًا القدرة على تحقيق التنظيم في العمل وإدارة الملفات والمعلومات بطريقة منتظمة.

4- التحكم الذاتي : يتعلق بالقدرة على التحكم في الاندفاعات والعواطف والتصرف بشكل مناسب في مختلف الظروف. يشمل ذلك قدرة التحكم في الغضب والتوتر والتحكم في ردود الفعل واتخاذ القرارات العاقلة.

5- **مراقبة الذات** : يتعلق بالقدرة على تقييم أداء الذات واكتشاف النقاط القوة والضعف ومعرفة كيفية تحسين الأداء. يشمل ذلك القدرة على تقييم التقدم وتعديل الخطط والاستراتيجيات عند الحاجة.

6- **التعلم المستمر**: يتعلق بالقدرة على استيعاب المعلومات واكتساب المهارات الجديدة وتحديث المعرفة بشكل مستمر. يتضمن ذلك الرغبة في التعلم والتطوير الشخصي والاستفادة من الخبرات السابقة لتحسين الأداء المستقبلي(25)

ويرى الباحث تبرز أهمية **الذكاء التنظيمي** في مساعدته على تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفعالية في الأداء المهني والتنظيمي للموظفين ولخلق التكيف بينهم وبين التغيرات البيئية والمتطلبات التنظيمية ، ويعتبر الذكاء التنظيمي عاملاً مهماً في تطوير مهارات القيادة والتنمية الشخصية ففقدرة الشخص على فهم أهداف التنظيم وتوجيه الفرق بطريقة فعالة تعزز نمو الأفراد وتحقيق الأداء المتميز.

### مستويات الذكاء التنظيمي:

يتكون الذكاء التنظيمي من خمسة مستويات :

التخطيط الاستراتيجي : يتعلق بتطوير رؤية طويلة الأجل للمؤسسة ووضع الأهداف والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيقها. يشمل أيضًا تحليل البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفرص والتحديات.

1- **التنظيم والتصميم**: يتعلق بتحديد هيكل المؤسسة وتوزيع السلطات والمسؤوليات وتحديد وظائف الأفراد والأقسام والفرق. يهدف إلى تحقيق التنظيم الفعال وتحقيق التعاون والتنسيق بين الأعضاء.

تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )

2- إدارة الموارد البشرية : يتعلق بجذب واختيار وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين. يشمل - أيضًا - إدارة الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية المناسبة.

3- الاتصال والتواصل : يتعلق بتسهيل تدفق المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة ومع الجهات الخارجية. يشمل التواصل الفعال والمفتوح والتفاعل مع الفرق والعملاء والشركاء.

4- القيادة والإدارة: يتعلق بتوجيه وتوجيه المؤسسة وتحفيز الفرق واتخاذ القرارات الاستراتيجية. يتضمن القدرة على تطوير رؤية مشتركة وتحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة.

5- فكر في الذكاء التنظيمي : ويتمثل في قدرة الفرد على معرفة طريقة إنتاج السلوك وفهم قدرات النظام. (26)

**أبعاد الذكاء التنظيمي:** ويشتمل الذكاء التنظيمي على سبعة أبعاد:

1- **البُعد الهيكلي:** يتعلق بالقدرة على تحليل وفهم الهياكل التنظيمية وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتنظيم الموارد والعمليات بطريقة فعالة.

2- **البُعد الثقافي:** يركز على الفهم والتعامل مع التنوع الثقافي في سياق العمل، بما في ذلك القيم والمعتقدات والتوقعات المختلفة للأفراد وكيفية التفاعل معها بشكل فعال.

3- **البُعد المعلوماتي:** يتعلق بالقدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات بشكل فعال لاتخاذ القرارات المستنيرة والتخطيط الاستراتيجي.

4- **البُعد الوظيفي:** يرتبط بالقدرة على فهم متطلبات العمل وتنفيذ المهام بفعالية وتحقيق الأهداف المحددة في وقت محدود.

5- **البُعد التواصل:** يتعلق بالقدرة على التواصل وبناء العلاقات الجيدة مع الآخرين، وفهم الاحتياجات والمصالح المشتركة، وتبادل المعلومات والملاحظات بشكل فعال.

6- **البُعد البيئي:** يركز على القدرة على فهم والتأقلم مع التحديات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واتخاذ التدابير المناسبة للتكيف معها.

7- **البُعد الشخصي:** يتعلق بالقدرة على تطوير الذات والتعلم المستمر، وإدارة الوقت والتوجه الذاتي ، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية (27).

**التحديات التي تواجهه أي منظمة لتطبيق الذكاء التنظيمي:**

1- **التحديات القانونية:** قد تواجه المنظمات تحديات في الحصول على الموافقات القانونية اللازمة لتجميع ومعالجة البيانات الشخصية للموظفين أو العملاء. قد تكون هناك قيود على جمع بعض أنواع البيانات أو على نقلها عبر الحدود. يجب على المنظمات الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة.

2. **التحديات الإجرائية:** من أجل تطبيق الذكاء التنظيمي بنجاح، يجب على المنظمات توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة وتأمين البيانات بشكل صحيح. يتطلب ذلك استثمارات مالية وجهود تنظيمية لتجميع وتنظيف البيانات وضمان دقتها وأمنها.

3. **العوائق الثقافية:** قد تواجه المنظمات تحديات في قبول وتبني تقنيات الذكاء التنظيمي بسبب العوامل الثقافية والاجتماعية لبعض الأفراد والمجتمعات قد يشعرون بالقلق بشأن الخصوصية والأمان عندما يتعلق الأمر بجمع وتحليل البيانات الشخصية. وقد يكون هناك - أيضاً - مقاومة من بعض الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة أو الشك في قدرتهم على التكيف معها. (28)

**ويؤكد الباحث** أن من أهم معوقات الذكاء التنظيمي هو عدم الوعي بأهمية الذكاء التنظيمي وعدم الفهم الكامل لمفهومه يمكن أن يكون عائقاً أساسياً أمام تنمية الذكاء التنظيمي. كما أن وجود هيكل تنظيمي صارم وقواعد صارمة قد يحد من الابتكار والتفكير الاستراتيجي وقد يعيق المرونة والتواصل الفعال بين الأفراد ويعوق تنمية الذكاء التنظيمي، وتعتبر البيروقراطية عائقاً آخر أمام الذكاء التنظيمي ومقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقاً أمام الذكاء التنظيمي.

وللتغلب على هذه المعوقات، يجب على المؤسسات تعزيز الوعي التنظيمي وتشجيع التواصل والتعاون، وتبني هياكل تنظيمية مرنة واستجابة للتحديات التنظيمية والفرص الابتكارية، كما يجب رفع الوعي بأهمية التغيير وتشجيع الاستعداد لتبني التغيير بشكل فعال.

### منهج وإجراءات البحث:

- **منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد من أنسب المناهج المستخدمة لهذا النوع من البحوث لوصف الظاهرة التي يراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات عنها وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً

- **مجتمع البحث وعينته:** تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الزاوية (كلية التربية زوارة - كلية التربية العجيلات - كلية التربية أبي عيسى - كلية التربية الزاوية - كلية التربية ناصر) والبالغ عددهم 570 عضو هيئة تدريس خلال العام الدراسي 2023-2024م، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ولتحديد عدد أفراد العينة تم استخدام التطبيق الإلكتروني المساعد الإحصائي وبنسبة خطأ 0.05 حيث كانت العينة 120 عضو هيئة تدريس.

### الخصائص العامة لعينة البحث:

جدول (1) يبين التوزيع التكراري لعينة البحث حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	25.0%
أنثى	90	75.0%
المجموع	120	100.0%

من البيانات الواردة بالجدول (1) نلاحظ أن نسبة (75%) من مجموع أفراد عينة البحث من الإناث، ونسبة (25%) من الذكور يعزى ذلك بأن العدد الأكبر الذين يشغلون وظيفة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الزاوية هم من الإناث وهذا يشير إلى عدم تكافؤ الفرص بين الجنسين.

جدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري لعينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	35	29.2%
ماجستير	85	70.8%
المجموع	120	100.0%

من البيانات الواردة بالجدول (2) نلاحظ أن نسبة (70.8%) من مجموع أفراد عينة البحث مؤهلهم العلمي (ماجستير)، ونسبة (29.2%) مؤهلهم العلمي (دكتوراه) يعزى ذلك إلى ضرورة دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لاستكمال دراستهم وحصولهم على الدرجة الدقيقة.

جدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري لعينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	3.3%
من 5 إلى أقل 10 سنوات	9	7.5%
من 10 سنوات فأكثر	107	89.2%
المجموع	120	100.0%

من البيانات الواردة بالجدول (3) نلاحظ أن نسبة (89.2%) من مجموع أفراد عينة البحث (سنوات خبرتهم من 10 سنوات فأكثر) ونسبة (7.5%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ونسبة (3.3%) سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)

- أداة البحث: تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات نظراً لأنها الأداة المناسبة لطبيعة البحث الحالي، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الأداء الإداري والذكاء التنظيمي، تم بناء استبيان وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد الأبعاد الرئيسة للاستبيان.

- صياغة فقرات الاستبيان حسب انتمائه لكل بعد، وتكونت من جزأين موزعين كما يلي:

- **الجزء الأول:** شمل البيانات الأولية لعضو هيئة التدريس والمتمثلة في النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

- **الجزء الثاني:** شمل مجموعة من الفقرات التي خصصت لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث، وتكون من محورين الأداء الإداري ويكون من 43 فقرة موزعين على ستة أبعاد والمحور الثاني الذكاء التنظيمي وتكون من 26 فقرة موزعين على أربعة أبعاد، تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة على فقرات هذا الاستبيان.

- **الدراسة الاستطلاعية:** تكونت من (10) أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة الزاوية، وذلك لتقنين أداة البحث من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة.

- **صدق الاستبيان:**

أ. **صدق المحكمين:** أعد الاستبيان بصورته الأولية، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، حيث تم إجراء التعديلات اللازمة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، فأصبح عدد فقرات الاستبيان ككل (69) فقرة، علماً بأن بدائل الإجابة عن فقراته تنحصر في (نعم، إلى حد ما، لا).

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم القيام بحساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام مصفوفة الارتباط البسيط بيرسون

جدول (4) ارتباط أبعاد التدريب بالدرجة الكلية

الارتباط	عدد الفقرات	البعد
**0.88	69	تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي

يتضح من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات استبيان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي والدرجة الكلية له كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) الأمر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة بالدرجة الكلية للاستبيان، ومن ثم الوثوق فيه للاستخدام والتطبيق.

- **ثبات الاستبيان:**

- تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام اختبار ألفا كرو نباخ.

تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ...

جدول (5) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ للفقرات والدرجة الكلية

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.891	69	تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي

يتضح من الجدول (5) أن جميع قيم معاملات الثبات لفقرات استبيان تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.891)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبيان للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### - التصميم والمعالجة الإحصائية للبيانات:

ولإعادة ترميز الاستبيان فقد وزعت الدرجات من 1- 3 على النحو التالي:

- تعطى الدرجة (3) للاستجابة (نعم).

- تعطى الدرجة (2) للاستجابة (الى حد ما).

- تعطى الدرجة (1) للاستجابة (لا).

ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون، ومعامل الثبات ألفا كرو نباخ، واختبار (ت)، للبحث عن الفروق بين المتغيرات.

الاجابة عن أسئلة الدراسة وتفسيرها:

اجابة السؤال الثالث، الذي ينص على: ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية ؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الأول: القيادة الفعالة)؟

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد الأول: القيادة الفعالة.	ر. م
متوسطة	5	.685	2.21	يقوم بتوضيح رسالة القسم ورؤيته المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	1.
عالية	2	.794	2.41	أبين الوصف الوظيفي الذي يوضح طبيعة عمل كل عضو هيئة تدريس معي في القسم.	2.
عالية	1	.818	2.44	يوفر الأجواء المناسبة التي تنمي الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس معي في القسم.	3.
متوسطة	4	.842	2.33	يتبنى مقومات التطوير المستمر للأنظمة الإدارية في القسم.	4.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد الأول: القيادة الفعالة.
5.	7	.859	2.13	يتوقع المشكلات وأعالجها بطرق ابتكارية قبل وقوعها.
6.	3	.815	2.34	يفوض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بالقسم حسب امكاناتهم وقدراتهم.
7.	6	.674	2.16	يستخدم طرق التحفيز المناسبة للحصول على الأداء الإداري الأفضل.
8.	8	.786	1.57	يسهل الإجراءات الإدارية التي تساعد على سرعة انجاز العمل الإداري.
متوسطة		0.784	2.198	للبعد الكلي

من الجدول (6) يتضح أن البعد الأول القيادة الفعالة تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى ضعيفة حيث تحصلت الفقرة (3) التي تنص على يوفر الأجواء المناسبة التي تنمي الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس معي في القسم، بمتوسط حسابي 2.44 وتليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على يوفر الأجواء المناسبة التي تنمي الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس معي في القسم. بمتوسط 2.41 وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص يفوض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بالقسم حسب امكاناتهم وقدراتهم بمتوسط 2،34 وكانت باقي فقرات الاستبانة لمحور القيادة الفعالة بين (2.33 - 1.57) ما بين درجة موافقة متوسطة إلى درجة موافقة ضعيفة مما يعني اتفاق استجابات أفراد العينة لمحور القيادة الفعالة جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الثاني: التخطيط)؟

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد الثاني: التخطيط
1.	8	.767	1.53	يشرك أعضاء هيئة التدريس بالقسم معي في عملية التخطيط.
2.	7	.795	1.58	يضع خطة القسم في ضوء الخطة الاستراتيجية للكلية.
3.	2	.681	2.08	أشخص البيئة الداخلية "للقسم والكلية" والبيئة الخارجية "المجتمع" بشكل علمي وتعاوني.
4.	4	.774	1.83	يراعي عند وضع الخطط الاحتياجات المستقبلية والإمكانات المتاحة بالقسم.
5.	5	.744	1.79	يعمل على المراجعة الدورية للاستراتيجيات والسياسات بهدف التحسين والتطوير.
6.	6	.764	1.73	يضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات غير المتوقعة.

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
7.	1.84	0.745	3
8.	2.20	0.616	1
	1.823	0.736	متوسطة

من الجدول (7) يتضح أن البعد الثاني: التخطيط تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين المتوسطة إلى ضعيفة حيث تحصلت الفقرة (8) التي تنص على يحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة، بمتوسط حسابي 2.20 وتليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على أشخص البيئة الداخلية "للقسم والكلية" والبيئة الخارجية "المجتمع" بشكل علمي وتعاوني. بمتوسط 2.08 وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على يخطط لعقد دورات تدريبية وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس بالقسم. بمتوسط 1.84 وكانت باقي فقرات الاستبانة لمحور التخطيط بين (1.83 – 1.53) ما بين درجة موافقة متوسطة إلى درجة موافقة ضعيفة مما يعني اتفاق استجابات أفراد العينة لمحور التخطيط جاءت أيضاً بدرجة موافقة متوسطة

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الثالث: التنظيم)؟

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1.	2.07	0.561	3
2.	2.08	0.568	2
3.	2.08	0.568	2
4.	2.08	0.568	2
5.	2.06	0.555	4
6.	2.08	0.574	2
7.	2.08	0.574	2
8.	2.21	0.620	1
	2.093	0.574	متوسطة

من الجدول (8) يتضح أن البعد الثالث: التنظيم تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين (2.06 – 2.21) جاءت جميع محاور هذا البعد بدرجة المتوسطة مما يعني اتفاق

استجابات أفراد العينة على وجود فجوة كبيرة في بعد التنظيم يجب التركيز عليها من قبل رؤساء الأقسام والتغلب عليها.

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الرابع: التوجيه)؟

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري
1.	متوسطة	4	0.628
2.	متوسطة	3	0.747
3.	متوسطة	5	0.661
4.	متوسطة	2	0.702
5.	متوسطة	6	0.626
6.	متوسطة	1	0.703
	متوسطة		0.6778
			2.043

من الجدول (9) يتضح أن البعد الرابع: التوجيه تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين (2.29 – 1.83) جاءت جميعها بدرجة متوسطة مما يعني اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود ضعف في بعد التوجيه يجب التركيز عليه من قبل رؤساء الأقسام.

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الخامس: التنفيذ)؟

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري
1.	متوسطة	5	0.843
2.	متوسطة	6	0.823
3.	متوسطة	2	0.825
4.	متوسطة	3	0.741
5.	متوسطة	4	0.868
6.	متوسطة	1	0.648

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد الخامس: التنفيذ.		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
7.	1.97	.777	4
يحث أعضاء هيئة التدريس بالقسم على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية.			متوسطة
للبعد الكلي			متوسطة
			0.7893
			2.0529

من الجدول (10) يتضح أن البعد الخامس: التنفيذ ، تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين (2.28 – 1.83) جاءت جميعها بدرجة متوسطة مما يعني اتفاق استجابات أفراد العينة على وجود ضعف في بعد التنفيذ يجب التغلب عليه من قبل رؤساء الأقسام.

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد السادس: التقويم والرقابة)؟

ر. م	ما واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد السادس: التقويم والرقابة.		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1.	1.63	.745	6
يقوم بعملية التقويم وفق الأهداف والمعايير التي تم الاتفاق عليها.			ضعيفة
2.	1.87	.819	5
يستخدم معايير موضوعية في تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالقسم.			متوسطة
3.	2.08	.856	2
يقوم بعمليات المراجعة المستمرة للنظم الإدارية والعمليات في القسم بغرض التحسين.			متوسطة
4.	1.96	.749	4
يستخدم أساليب متعددة لتقويم الأداء الإداري للعاملين في القسم.			متوسطة
5.	2.03	.409	3
يشجع أعضاء هيئة التدريس بالقسم على التقويم الذاتي.			متوسطة
6.	2.34	.601	1
يحفزهم على تعزيز أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية اتجاه القسم والجامعة.			عالية
للبعد الكلي			متوسطة
			0.697
			1.985

من الجدول (11) يتضح أن البعد السادس: التقويم والرقابة تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى ضعيفة حيث حصلت الفقرة (6) التي تنص على يحفزهم على تعزيز أعضاء هيئة التدريس بالمسؤولية اتجاه القسم والجامعة، بمتوسط حسابي 2.34 وبدرجة موافقة عالية ، وتليها الفقرة رقم (3) ، والتي تنص على يقوم بعمليات المراجعة المستمرة للنظم الإدارية والعمليات في القسم بغرض التحسين بمتوسط 2.08 وكانت باقي فقرات الاستبانة لمحور التقويم والرقابة بين (2.03 – 1.87) بدرجة موافقة متوسطة وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على يقوم بعملية التقويم وفق الأهداف والمعايير التي تم الاتفاق عليها في المرتبة الاخيرة وبدرجة موافقة ضعيفة مما يعني اتفاق استجابات أفراد العينة لمحور التقويم والرقابة جاءت - أيضاً - بدرجة موافقة متوسطة

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	القيادة الفعالة	2.198	0.784	1	متوسطة
2	التخطيط	1.823	0.736	6	متوسطة
3	التنظيم	2.093	0.574	2	متوسطة
4	التوجيه	2.043	0.6778	4	متوسطة
5	التنفيذ	2.0529	0.7893	3	متوسطة
6	التفويض والرقابة	1.985	0.697	5	متوسطة
	جميع فقرات الاستبانة	2.03	0.704		متوسطة

يبين جدول (12) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (2.03)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) على فقرات الاستبانة بشكل عام، وهذا يعني أن واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية متوسط.

ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود معايير محددة لاختيار رؤساء الأقسام، وأغلبهم يتم اختيارهم حسب مدة خدمتهم أو مؤهلاتهم أو غير ذلك، وقد يكون بعضهم لم يدرس الإدارة وتخصصه الجامعي بعيد عنها، وكذلك قد يعود الأمر لقلّة عملية الاهتمام بتدريبهم أثناء الخدمة، لذا فنجد أن أدائهم الإداري في المحصلة يكون في المتوسط.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة: (الهياف وسلامة: 2016)، التي بينت أن رؤساء الأقسام بحاجة كبيرة إلى برامج تدريبية مما يوحي بضعف في أدائهم الإداري. وتختلف مع نتائج ما توصلت إليه نتيجة دراسة (صقر، عبد العزيز: 2016).

إجابة السؤال الرابع، الذي ينص على: ما مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية؟

جدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية)؟

ر.م	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية)؟	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1.	يقوم بتوضيح رسالة القسم ورؤيته المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم لمواجهة عملية صنع القرار.	1.92	.681	5	متوسطة
2.	يوفر الجو المناسب للحوار داخل القسم حول متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معها	2.05	.407	4	متوسطة

ر. م	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
3.	0.617	2.43	1
4.	0.683	1.89	6
5.	0.688	2.28	3
6.	0.737	2.33	2
	متوسطة	2.15	متوسطة

من الجدول (13) يتضح أن البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى المتوسطة حيث تحصلت الفقرة (3) التي تنص على يتبنى عناصر التطوير المستمر للأنظمة الإدارية في القسم، بمتوسط حسابي 2.43 وبدرجة موافقة عالية، وجاءت استجابات أفراد العينة على باقي فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة ما بين (2.33 – 1.89).

جدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الثاني: المصير المشترك)؟

ر. م	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية		
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
1.	0.793	2.10	6
2.	0.660	2.13	5
3.	0.752	2.43	1
4.	0.773	2.13	5
5.	0.767	2.24	2
6.	0.616	2.20	4
7.	0.679	2.23	3
	متوسطة	2.209	متوسطة

من الجدول (14) يتضح أن البعد الثاني: المصير المشترك تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى المتوسطة حيث تحصلت الفقرة (3) التي تنص على

يشعر أعضاء هيئة التدريس بالقسم أنهم جزء لا يتجزأ منه وينتمون إليه، بمتوسط حسابي 2.43 وبدرجة موافقة عالية، وجاءت استجابات أفراد العينة على باقي فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة ما بين (2.10 – 2.24).

جدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الثالث: الرغبة في التغيير)؟

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية
				البعد الثالث: الرغبة في التغيير
متوسطة	7	.793	2.04	1. سياسات القسم تدعم الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم
متوسطة	6	.780	2.12	2. يتقبل تعليقات واقتراحات زملائي بخصوص أي أخطاء في أداء عملي
عالية	1	.719	2.36	3. يعزز القسم النمو الشخصي والتطور الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس
متوسطة	4	.819	2.21	4. يوفر بدائل متعددة أمام أعضاء هيئة التدريس بالقسم لاختيار الطريقة المناسبة للقيام بأعمالهم.
متوسطة	3	.679	2.23	5. يهتم وأحرص على أعطا صورة إيجابية للآخرين عن قسمي
متوسطة	5	.616	2.20	6. يطور القسم خدماته باستمرار بما يتناسب مع البيئة المحيطة
متوسطة	2	.470	2.33	7. يعمل على نشر ثقافة قبول التغيير وتطوير الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
متوسطة		0.697	2.213	للبعد الكلي

من الجدول (15) يتضح أن البعد الثالث: الرغبة في التغيير تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى المتوسطة حيث تحصلت الفقرة (3) التي تنص على يعزز القسم النمو الشخصي والتطور الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي 2.36 وبدرجة موافقة عالية، وجاءت استجابات أفراد العينة على باقي فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة ما بين (2.04 – 2.33).

جدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمرتبة والدرجة لواقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية (البعد الرابع: نشر المعرفة)؟

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية
				البعد الرابع: نشر المعرفة.
متوسطة	2	.470	2.33	1. يمكن أعضاء هيئة التدريس بالقسم من نشر وتبادل المعرفة فيما بينهم.
متوسطة	3	.624	2.22	2. يوفر المعلومات والمعرفة بالكيفية المناسبة والوقت الملائم لأعضاء القسم.

ر. م	ما واقع الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية البعد الرابع: نشر المعرفة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3.	يسمح لأعضاء هيئة التدريس بالقسم بتنفيذ الأفكار والمعلومات ومشاركتهم فيما يتعلمونه.	2.21	0.672	4	متوسطة
4.	يهتم بأحدث الأفكار والدراسات المتعلقة بالنمو المهني والتطوير أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	2.42	0.643	1	عالية
5.	يقدر المؤهلات والمهارات الفردية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.	2.08	0.521	5	متوسطة
6.	يبادر بتقديم برامج لتعزيز التطور الوظيفي لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم لأعضاء هيئة التدريس بالقسم	1.88	0.747	6	متوسطة
	للبعد الكلي	2.190	0.619		متوسطة

من الجدول (16) يتضح أن البعد الرابع: نشر المعرفة تراوحت درجة الموافقة لأفراد العينة ما بين العالية إلى المتوسطة حيث تحصلت الفقرة (4) التي تنص على يهتم بأحدث الأفكار والدراسات المتعلقة بالنمو المهني والتطوير أعضاء هيئة التدريس بالقسم، بمتوسط حسابي 2.42 وبدرجة موافقة عالية، وجاءت استجابات أفراد العينة على باقي فقرات هذا المحور بدرجة متوسطة ما بين (1.88 – 2.33).

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الاستبانة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الرؤية الاستراتيجية	2.15	0.636	4	متوسطة
2	المصير المشترك	2.209	0.720	2	متوسطة
3	الرغبة في التغيير	2.213	0.697	1	متوسطة
4	نشر المعرفة	2.190	0.619	3	متوسطة
	جميع فقرات الاستبانة	2.1905			متوسطة

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة يساوي (2.1905)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) على فقرات الاستبانة بشكل عام، وهذا يعني أن مستوى الذكاء التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية متوسط. ويعزو الباحث ذلك مصطلح الذكاء التنظيمي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة والجديدة، وربما لم يتم تداوله أو استخدامه بصورة كافية على مستوى دولة ليبيا على الأقل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ما توصلت إليه نتيجة دراسة كل من: (عبد الستار وحسين، رشا: 2019)، و(عباس، هشام: 2019)، و(عباس، هشام: 2019) التي أظهرت نتائجها أن جميع مجالات الاستبانة قد حصلت على تقدير ضعيفة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة كل من: (السالم، آلاء: 2021).  
اجابة السؤال الخامس، الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05) \geq \alpha$  في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية تعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

المستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	النوع	البعد
0.000	4.647	.10739	1.9754	30	ذكر	الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية
0.000	5.830	.17283	2.1314	90	أنثى	

يظهر الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05) \geq \alpha$  في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية جامعة الزاوية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك أنه لا توجد علاقة مباشرة بين جنس الإداري وكونه ذكر أم أنثى، وبين أدائه الإداري، فهناك عوامل يمكن أن يكون لها تأثير أكبر كسنوات الخدمة والدورات التي تحصل عليها الإداري، وكذلك أن أغلب الإداريون من بيئة واحدة وربما قد تم تعيينهم في منصبهم هذا في ظروف واحدة، بمعنى دون إجراء مسابقات لقياس القدرات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من: (الهياف كايد: 2016).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05) \geq \alpha$  في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة الزاوية تعزى

**لمتغير المؤهل العلمي: (ماجستير، دكتوراه) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T - لعينتين مستقلتين"، والجدول التالي يوضح ذلك.**

**جدول (9): نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي.**

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المؤهل العلمي	البعد
0.000	1.703	.02256	2.0509	35	دكتوراه	الفروق بين متوسطات فئات متغير المؤهل العلمي والأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية
0.000	1.942	.01998	2.1095	85	ماجستير	

يظهر الجدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية جامعة الزاوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك أن النظرة للعمل الإداري تكاد تكون واحدة بالنسبة للمفحوصين من حملة درجة الماجستير أو الدكتوراه، فعندما يحتاج أي منهما لمعاملة إدارية من رئيس القسم فإنه لن يسأله عن مؤهله العلمي، وبالتالي فإن الدرجة العلمية غير مؤثرة حسب رأي الباحث في تحديد مدى جودة الخدمات الإدارية التي يقدمها رؤساء الأقسام لهم، أو لغيرهم.

**إجابة السؤال السابع، الذي ينص على: هل يمكن تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي**

**لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية؟**

لقد أظهرت النتائج أن واقع الأداء الإداري جاء بتقدير متوسطة، بوسط حسابي (2.03)، وكذلك مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بوسط حسابي (2.1905)، وتقدير متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وعلى الرغم من أن المتغيرين جاءا بتقدير متوسطة، إلا أن الذكاء التنظيمي كان متوسطه الحسابي أعلى ولو بفارق بسيط عن الأداء الإداري، وهذا يعني أنه يمكن استخدام هذا المدخل الإداري الحديث والهام في تطوير الأداء الإداري، فيمكن استخدام الرؤية الاستراتيجية، التي تعبر عن وجود رؤية ورسالة واضحتين في القسم، ومراجعة بيئة العمل بصورة مستمرة، والتعامل مع التغيرات الطارئة في القسم وتوفير الأجواء التي تنمي الروح المعنوية لدى العاملين وغيرها، ومن خلال تطبيق فعاليات المصير المشترك، التي تعبر عن العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز انتماء الأعضاء للقسم بصورة خاصة والكلية والجامعة بصفة عامة، في تطوير القيادة لدى رؤساء الأقسام، وكذلك عن طريق الأنشطة المرتبطة بالرغبة في التغيير، يمكن لرئيس القسم الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين معه،

في تقديم الأفكار والمقترحات التي قد تسهم في تطوير القسم، وفي ذات الوقت يفسح لهم المجال في نشر وتبادل المعرفة فيما بينهم، وتُكسبه المرونة والتكيف في التعامل مع المتغيرات الداخلية سواء على مستوى القسم أو الكلية والجامعة، ويسعى هو ويعمل على توفير المعلومات والمعرفة للعاملين معه التي تساعدهم في تقديم الرؤى والمقترحات لتطوير العمل في القسم.

### ملخص النتائج:

- 1- بينت النتائج أن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية تحصل على تقدير متوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية، بوسط حسابي كلي قدره (2.03).
- 2- حصلت جميع مجالات الأداء الإداري على تقدير متوسطة ، وجاء ترتيبها تنازلياً كما يلي: القيادة الفعالة، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، التقويم والرقابة، التخطيط.
- 3- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية تحصل على تقدير متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية، بوسط حسابي كلي قدره (2.1905).
- 4- حصلت جميع مجالات الأداء الإداري على تقدير متوسط ، وجاء ترتيبها تنازلياً كما يلي : الرغبة في التغيير، المصير المشترك، نشر المعرفة، الرؤية الاستراتيجية.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، المؤهل العلمي).
- 6- أظهرت نتائج الدراسة أنه يمكن استخدام تطبيق الذكاء التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية.

### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، والتي ظهرت فيها أن واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية، حصل على تقديرات متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وكذلك الحال بالنسبة لتطبيق الذكاء الإداري لديهم، فإن الدراسة توصي بما هو آت:

- 1- وضع معايير مقننة ومحددة لاختيار رؤساء الأقسام الإدارية في كليات التربية بجامعة الزاوية.

- تحليل دور مدخل الذكاء التنظيمي في تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بكليات التربية بجامعة الزاوية ... )
- 2- تدريب رؤساء الأقسام الإدارية في كليات التربية بجامعة الزاوية، أثناء الخدمة على المهارات الإدارية الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنفيذ والتقييم والرقابة، وعلى مهارات القيادة الفعالة.
  - 3- حث رؤساء الأقسام الإدارية في كليات التربية بجامعة الزاوية على معالجة جوانب القصور لديهم في أدائهم الإداري؛ عن طريق التدريب والتعلم الذاتي.
  - 4- عمل زيارات تبادلية لرؤساء الأقسام الإدارية في كليات التربية بجامعة الزاوية، مع نظرائهم في كليات أخرى في إطار الجامعة أو خارجها لتبادل الخبرات، واكتساب خبرات إدارية جديدة.
  - 5- توفير قراءات موجهة عن الذكاء التنظيمي ومجالاته المتعددة وطرق استثماره في تحسين العمل الإداري في المؤسسات؛ وإطلاع رؤساء الأقسام وكافة العاملين الإداريين عليها، للعمل على تطبيقها كمدخل لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة الزاوية.
  - 6- استخدام الذكاء الإداري كمدخل لتطوير الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة الزاوية.

## الهوامش :

- 1- محمد، هالة فوزى (2017): مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، العدد 37
- 2- منصور، صبحي (2009): الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 3- درويش، سع ومصطفى، مصطفى (2018): إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 4- العواملة، فواز توفيق (2015)، أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء المنظمي: دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، عمان.
- 5- العواملة، فواز توفيق (2015)، المرجع السابق
- 6- الكردي، احمد (2010): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
- 7- ابو النصر، مدحت محمد (2008): الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 8- نوار ، 2006 ، 921
- 9- الشامان، أمل بنت سلامة (2001): أثر من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 10- بحر، عبد وأبو سويرح أيمن (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، 18(2)، ص ص 1146

- 11- درة ، 2003م
- 12- جاد الرب، سيد محمد (2009): استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء والاطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 13- عبد الفتاح، رضوان محمود (2012): إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 14- الغامدي، فيصل بن علي (2021): تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة ، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، مجلة التربية، العدد 189، الجزء الرابع.
- 15- جاد الرب، سيد محمد (2009): مصدر سابق
- 16- عبدالرحمن ، 2015م : 45
- 17- السالم، آلاء عارف (2021): الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، من كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 18- محروس ، حسن 2029 : 45
- 19- الفوزان، سارة حمد (2021): تطوير الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، المجلد 8 ، العدد 20.
- 20- المحاميد، سعود محمد (2015): أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الأردنية في عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، ص 349
- 21- خليف، سلطان احمد (2011): أثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 7.
- 22- عباس، هشام سيد (2019): تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، بني سويف، عدد يوليو الجزء الأول، ص ص 191-265.
- 23- المطيري، ياسر فيصل (2021): تطوير الأداء الإداري لمديري المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان ، القاهرة ، ع (36).
- 24- عياد، أماني، دراج، احلام (2021): الذكاء التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف الجزائر.
- 25- عياد، أماني، دراج، احلام (2021): المرجع السابق
- 26- السالم، آلاء عارف (2021): مرجع سابق
- 27- عباس، هشام سيد (2019): مرجع سابق
- 28- حسن، مها علي (2020): اثر الذكاء التنظيمي في استدامة المشروعات الصغيرة والمتوسط، المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي