

**مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة**

**المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت**

**"Karl Albrecht model"**

The Organizational Intelligence level of post graduate  
studies department in Menoufia University in light of the  
Karl Albrecht model

(an empirical study )

**إعداد**

**د/ هناء محمد جلال جمال الدين لطفي**

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة المنوفية

*Blind Reviewed Journal*



**المخلص :**

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت ، إضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت، وتقديم آليات مقترحة للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم بناؤها على نموذج الذكاء التنظيمي لكارل البرشت ، وقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (١٢٧) من العاملين بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، كما أن معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغيرات : (الوظيفة -سنوات الخبرة-الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي ) في رؤية أفراد العينة لمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية ، وكذلك لرؤيتهم لمعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية .

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي-إدارة الدراسات العليا-نموذج كارل البرشت

**Abstract:**

The current study aimed to identify the organizational intelligence level of postgraduate studies department in Menoufia University in light of the Karl Albrecht model .In addition to identifying the obstacles to applying the Organizational intelligence of post graduate studies department in Menoufia University in light of Karl Albrecht and presenting suggested mechanisms to raise the level of organizational intelligence in the postgraduate studies department in Menoufia University in light of Karl Albrecht . To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used, and a questionnaire was used as a study tool that was built on the organizational intelligence of Karl Albrecht. The tool was applied to a sample of (127) employees of the post graduate studies Department in Menoufia University .The study reached a set of results, the most important of which are: The Organizational Intelligence level of postgraduate studies in Menoufia University in light of Karl Albrecht from the point of view of its employees came to moderately with an arithmetic of (2,26).Also, the obstacles to applying Organizational Intelligence of the post graduate studies in Menoufia University were moderately with an arithmetic mean of (2,29).There are no statistically significant differences attributable to the variables: job-years of experience-training courses in the field of Organizational Intelligence) in the sample members 'view of the Level of organizational Intelligence for the post graduate studies department in Menoufia University. AS well as for their vision of the obstacles to the application of Organizational Intelligence of post graduate studies department in Menoufia University.

**Key words:**

Organizational Intelligence - Postgraduate studies Department-Karl Albrecht model.

## مقدمة:

تتمتع الدراسات العليا بالجامعات بأهمية بالغة في هيكل التعليم الجامعي، فهي النبع الذي يحصل منه المجتمع على فيض متدفق من الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس، والعلماء والمفكرين، والخبراء المدربين، وتحمل هذه الكفاءات على عاتقها مهمة النهوض بمختلف قطاعات المجتمع، وتعتبر هذه المهمة ركنا أساسيا من أركان رسالة الجامعة، وهي تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى كالمدارس والمعاهد العليا.

ومما يؤكد أهمية الدراسات العليا - أيضا - أن بعض المؤسسات المختصة ترى أن الجامعات التي لا يوجد بها أقسام للدراسات العليا تنهض بالبحث العلمي تعد في حقيقة الأمر معاهد للتعليم العالي وليست جامعات، و يطلق عليها تجاوزاً اسم جامعات، وذلك لأن من أبرز مهام الجامعات القيام بالبحث العلمي وإثراء المعرفة وتحقيق التنمية الذاتية لهيئة التدريس وهي أمور تتم كلها في أقسام الدراسات العليا (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٦، ص ١٢٩). وقد حرصت جامعة المنوفية منذ إنشائها عام (١٩٧٦ م) من القرن الماضي على المساهمة بشكل فعال في إعداد وتأهيل الكوادر البشرية وبنائها علميا وثقافيا وخلقياً وفي تنمية وازدهار المجتمع وحماية البيئة كجزء من منظومة قومية متكاملة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات متطورة ومتنوعة ذات طبيعة تعليمية وثقافية وبحثية ومجتمعية وغيرها. وقد اعتمد دور الجامعة في هذا الصدد على الإدارة العلمية الواعية التي تركز على المنظور الاستراتيجي، ومن ثم اتخاذ القرارات الهادفة للتطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة بغرض التوازن في تحقيق منافع كافة الأطراف من ذوي العلاقة بعمل الجامعة، وأيضاً تحقيق الرضا الوظيفي للقائمين على تقديم خدماتها بما يحقق كسب ثقة ودعم مجتمعها (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٦).

ويعد الاهتمام بمرحلة الدراسات العليا من أكثر الموضوعات حيوية وإثارة على صعيد العلم والمعرفة، وأن عملية الاستثمار فيه من أبرز أنواع الاستثمار في رأس المال البشري، إذ أنه يقوم على تنمية الأفراد، والعمل على تأهيلهم تأهيلاً عالياً في المجالات المختلفة بما يتوافق مع المعايير العالمية، لذلك لا بد من تطوير إدارة الدراسات العليا، حيث لا بد من إحداث تطورات كثيرة في أهدافها ومحتوياتها وتقنياتها، وكذلك لا بد من تحسين مستوى العاملين بالجهاز الإداري من خلال تحديد

مستوى أدائهم وما يقدمونه من خدمات ،وتحديد نوعية الدورات التدريبية التي تقدم لهم ومدى قدرتهم على استخدام التكنولوجيا في تسهيل إجراءات التحاق الخريجين ببرامج الدراسات العليا، ويمكن تناول ذلك من خلال استخدام مداخل عديدة من بينها مدخل الذكاء التنظيمي.

فالذكاء التنظيمي له دور في تحقيق التميز في أداء الموارد البشرية لأي منظمة حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي ومكونات الأداء وهي إنجاز العمل، وأداء المهام وسلوك المواطنة، حيث يتسم الذكاء التنظيمي بالقدرة على تمكين الأفراد من الاستفادة من قدراتهم الابتكارية والقدرة على إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات والتعرف على نقاط القوة والضعف (قرني، وأبو سيف ، ٢٠١٦، ص ص ٢-٦٤)

#### مشكلة الدراسة:

على الرغم من محاولات الإصلاح والتطوير للتعليم العالي المصري في معظم جوانبه للارتقاء به، إلا أن الواقع الراهن للجامعات المصرية يكشف عن العديد من السلبيات التي تقلل من ذكائها التنظيمي، حيث تعتبر هذه المشكلات معوقاً رئيسياً يحول دون توافر أبعاد الذكاء التنظيمي بها، ومن أمثلة هذه المشكلات ما يلي: الإدارة الجامعية هي إدارة تتسم بالفردية وتبتعد عن الجماعية أو التشاركية بالإضافة الى غلبة الفوقية على صنع واتخاذ القرارات الجامعية (الزنفلي، ٢٠١٠، ص ٢٣٠). غلبة النزعة التسلطية في الأساليب الإدارية، والمركزية الشديدة في إدارة العمل الجماعي، والاهتمام بالإدارة الروتينية دون الاهتمام بالسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير العمل وتحقيق فاعليته (عبد الفتاح، ٢٠١٢، ص ص ٨٤-٨٥). الروتين المتبع بالجامعات المصرية، وتصميم بنية الجامعات الرسمية في مصر لكي تكون نمطية وذلك في الإطار المركزي، وهذا لا يلائم توفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة المتطورة والاستفادة منها وصولاً الى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها (هاشم، ٢٠٠٥ ، ص ٥٨). القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع فروعها (غانم، وقرني، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٢). مقاومة التغيير وخاصة من أصحاب المصالح والذين يهتمهم بالدرجة الأولى بقاء الأوضاع كما هي (عشيبه ، وعمارة، ٢٠٠٨ ، ص ص ٢١٠-٣٢٧).

أما بالنسبة للدراسات العليا بجامعة المنوفية بصفة خاصة، فتشير الخطة الاستراتيجية لقطاع الدراسات العليا والبحوث بجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠) إلى وجود العديد من المشكلات وجوانب القصور بإدارة الدراسات العليا والبحوث بجامعة المنوفية منها ما يلي:

عدم ملائمة لوائح الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي، وعدم فاعلية نظام الإرشاد الأكاديمي في الدراسات العليا، وعدم ملائمة التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات البحثية، وضعف مستوى التنسيق بين كليات ومعاهد الجامعة وإدارتها فيما يتعلق بالخطة البحثية ودورهم في تحقيقها، وعدم ربط الخطة البحثية باحتياجات المجتمع الحقيقية (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٢٠).

كما تشير إحدى الدراسات إلى وجود بعض المشكلات التي تعوق الأداء المتميز بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، ومن هذه المشكلات ما يلي: تعقد الإجراءات الإدارية للتسجيل والمنح، عدم وجود معايير محددة يتم وفقا لها اختيار طلاب الدراسات العليا، عدم وجود قاعدة بيانات الكترونية للقبيل وتسجيل الطلاب، عدم تحديد أدوار وممارسات الطلاب ومشرفهم بدقة في مرحلة إعداد الرسائل العلمية (عبد الغفار، ٢٠١٧).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من جوانب القصور بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، مما يفرض حتمية الاهتمام بتلك الإدارة من خلال تبنى مداخل إدارية حديثة والتي منها مدخل الذكاء التنظيمي، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية وفقا لنموذج كارل البرشت "Karl Albrecht model"؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية لمدخل الذكاء التنظيمي من منظور الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما مستوى الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البرشت بأبعاده: (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والتطابق والتوافق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ٣- ما معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت من وجهة نظر العاملين بها؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين بإدارة الدراسات العليا ترجع إلى متغيرات كل من: (الوظيفة، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي) في مدى رؤيتهم لمستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت؟

٥- ما الآليات المقترحة للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تقديم آليات مقترحة للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية مما تطرقت إليه من موضوعات تتميز بالحدثة والأهمية في الفكر الإداري المعاصر مثل: الذكاء التنظيمي، كما تفيد الدراسة الحالية في مساعدة القيادات الجامعية في الإلمام بمدخل الذكاء التنظيمي ونماذجه وخاصة نموذج كارل البرشت، كما تفيد صانعي القرار مسؤولي السياسة التعليمية والقيادات الجامعية في تبنى بعض الرؤى والممارسات التي تسهم في توفير الأبعاد السبعة لنموذج كارل البرشت بجامعة المنوفية بصفة خاصة، والجامعات المصرية بصفة عامة، ومن ثم جعلها قادرة على مواجهة تغييرات العصر الحديث والتكيف معها وذلك لتحويلها إلى جامعات ذكية، كما تتبع أهمية الدراسة أيضاً، وذلك لما للدراسات العليا من دور جوهري في الارتقاء بمستوى أداء الباحثين الذي يعول عليه بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة بالمجتمع، كما تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض الآليات الإجرائية للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويعتبر من أكثر المناهج التي تستخدم في البحوث الإنسانية والاجتماعية. حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الميدان، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً (درويش،



٢٠١٨، ص ٧٠)، وقد استفادت الباحثة منه في دراسة الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، والتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية، وكذلك معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي؛ وصولاً إلى آليات إجرائية للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا، وقد تم استخدام الاستبانة المعدة في ضوء نموذج كارل البرشت للتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر عينة الدراسة.

#### حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الحالية وفق الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية وفقاً لنموذج كارل البرشت.

الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين بإدارة الدراسات العليا بالكليات المختلفة بجامعة المنوفية، وإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، وسكرتارية مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.

الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب الميداني خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢ وتحديدًا خلال الفترة: (٢٠٢١/١٢/٢٠ - ٢٠٢٢/١/٢٠ م).

#### مصطلحات الدراسة:

من خلال المراجعة الدقيقة للعديد من أدبيات الفكر الإداري المعاصر ذات الصلة بهذا الموضوع، توصلت الدراسة الحالية إلى العديد من التعريفات المختلفة في مضمونها الفكري، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- يعرف الذكاء التنظيمي بأنه: عملية تعلم تتضمن تطوير سلوكيات قابلة للتكيف باستخدام الذاكرة التنظيمية (Martin, H., et al., 2010 , p 614).

ويمكن تعريفه بأنه: مدى امتلاك المستويات التنظيمية إلى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها (الجبوري، ٢٠١٤، ص ٢٦٦).

كما يعرفه كارل البرشت بأنه: قدرة المنظمة على استغلال جميع قواها العقلية أو الذهنية المتاحة، وتركيز هذه القوى العقلية لإنجاز رسالة المنظمة. (Albrecht, K. 2002 ,pp 1-17)

يتضح من العرض السابق وجود تعريفات متعددة ومتنوعة، وتتبنى الدراسة الحالية مفهوم كارل البرشت للذكاء التنظيمي، ومن ثم يمكن تعريف الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية إجرائياً بأنه: قدرة إدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية على توظيف قواها العقلية أو الذهنية المتاحة، وتركيز هذه القوى لتحقيق رسالتها وأهدافها، والاستفادة بما لديها من معارف وخبرات، تؤولها لحل مشكلاتها والتكيف السريع مع كافة التغيرات، مما يوفر لها فرصة الاستمرارية في ظل بيئة دائمة التغير والتطور.

-نموذج كارل البرشت "Karl Albrecht Model" للذكاء التنظيمي: نموذج كارل البرشت هو أكثر نماذج الذكاء التنظيمي شمولية. حيث يرى كارل البرشت أن الذكاء التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أبعاد الذكاء التنظيمي السبعة وهي: الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، التطابق والتوافق، نشر المعرفة، ضغط الأداء (Albrecht, K. 2003).

-التعريف الإجرائي لإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية: المنظومة الإدارية المركزية ووحداتها الفرعية المسؤولة عن شئون مرحلة الدراسات العليا واتخاذ القرارات بها.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

#### أولاً: الدراسات العربية:

-دراسة (قطيط، ٢٠٠٩).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل الذكاء التنظيمي، والعلاقة بين الابتكار الإداري والذكاء التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، التغيير، القلب، التناغم، نشر المعرفة، ضغط الأداء)، وقدرة الأفراد العاملين على الابتكار والإبداع التنظيمي الذي يسهم في تحقيق تميز المؤسسة.

-دراسة (أبو عميرة، ٢٠١٥). هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدراسات العليا وإدارتها بوجه عام بمحافظة المنيا، ورصد أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إدارة الدراسات العليا والإفادة منها، كما هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى العديد من المعوقات التي تواجه الدراسات العليا، ومن هذه المعوقات ما يلي:

مركزية الإدارة الروتينية في أداء المهام، ضعف استخدام التكنولوجيا لإنجاز المهام المطلوبة، كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

-دراسة (عبد الستار، ٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى تقديم خطة استراتيجية تستعين بها جامعة بني سويف لتحسين قدرتها التنافسية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، بالإضافة إلى تحديد نماذج الذكاء التنظيمي وأبعاده في الجامعات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في استخدام مدخل الذكاء التنظيمي في تحسين القدرة التنافسية بجامعة بني سويف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب (SWOT). توصلت الدراسة إلى تحديد أربع بدائل استراتيجية، وفي ضوء الموازنة بين هذه البدائل تم التوصل إلى أن البديل الريادي الذي تقوم استراتيجياته على تعظيم القوة واستثمار الفرص هو التوجه الأمثل، وفي ضوء ذلك تم صياغة خطة استراتيجية لتحسين القدرة التنافسية بجامعة بني سويف في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

-دراسة (الشراعي، والهوب، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الدراسات العليا بجامعة إب في ضوء إدارة المعرفة، وذلك من خلال التعرف على واقع إدارة المعرفة في إدارة الدراسات العليا بجامعة إب، والتعرف على درجة أهمية تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة إب في ضوء إدارة المعرفة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى قلة توفر متطلبات إدارة المعرفة في الدراسات العليا مثل الأنظمة الحديثة واللوائح القانونية التي تسهم في تكوين وإنتاج وتوظيف وتطوير إدارة الدراسات العليا في ضوء إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الدراسات العليا بجامعة إب في ضوء إدارة المعرفة.

-دراسة (قرني، وأبو سيف، ٢٠١٦). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البرشت، إضافة إلى التعرف على أهمية النموذج في تحقيق الأداء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء متوسطا بمتوسط عام (٢,١٠)، كما أن أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم في تميز الأداء بجامعة الإمام جاءت بدرجة عالية بمتوسط (٢,٥٩)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري مكان العمل (عمادة أو كلية)، والرتبة العلمية فيما يتعلق برؤيتهم لمستوى الذكاء التنظيمي بالجامعة، فيما عدا ضغط الأداء حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المحاضرين.

-دراسة (يوسف، ٢٠١٨). هدفت الدراسة إلى رصد واقع إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا من وجهة نظر عينة الدراسة، واقتراح تصور مقترح لتطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أهم نقاط الضعف التي تعاني منها الإدارات الفرعية لإدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا ما يلي:

ضعف البنية المادية، ضعف برامج تدريب العاملين، ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما توصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا.

-دراسة (فايد، وأمين، ٢٠١٩). هدفت الدراسة رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة جاءت بدرجة منخفضة.

-دراسة (مغيب، ٢٠٢٠): هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة الفيوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نقاط ضعف تعاني منها إدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم والتي تنعكس بالسلب على مستوى الأداء الإداري للعاملين، ومستوى الخدمات التي يقدموها، ومن هذه النقاط ما يلي:

قلة أعداد العاملين بإدارة الدراسات العليا، تحقق الترقى والوظيفي للعاملين عن طريق الأقدمية، كثرة ضغوط العمل التنظيمية، قياس أداء العاملين بطريقة روتينية، كما توصلت الدراسة الى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم على ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

-دراسة (العنزي، ٢٠٢١). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الذكاء التنظيمي والدرجة الكلية وفقا لمتغيري نوع الكلية والجنس ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي المقارن . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد الذكاء التنظيمي في كلية التربية والآداب وكلية العلوم قد اتفقا في بعض الأبعاد، واختلفا في أبعاد أخرى. أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس في أبعاد الذكاء التنظيمي ، والدرجة الكلية تعزي لمتغيري (نوع الكلية ، والنوع الاجتماعي ).

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Bakhshian,A., 2011) هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء التنظيمي وريادة الأعمال من وجهة نظر مديري جامعة ما زندران (Mazandaran University) ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس كارل البرشت للذكاء التنظيمي واستبيان خاص للريادة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الذكاء التنظيمي وفقا لنموذج كارل البرشت وبين ريادة الأعمال؛ كما توصلت الدراسة إلى أن الارتباط بين الذكاء التنظيمي وريادة الأعمال كان مرتفعاً.
- دراسة (Marjani, A.B & soheili pour, M, 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء العاملين بإحدى شركات البترول بإيران باستخدام نموذج كارل البرشت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة وبين أداء العاملين.

- دراسة (Gholami, S & Safaee, S. 2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء مديري الإدارة بجامعة آزاد الإسلامية بإيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأداء العاملين.
- دراسة (Khanghahi & jarfai, 2013) هدفت الدراسة إلى تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة لبعض المتغيرات وهي: نمط القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وثقافة التعلم على الذكاء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير مباشر على الذكاء التنظيمي؛ كما يمكن تحويل الجامعات لمنظمات ذكية بالاعتماد على نمط القيادة التحويلية، والتعلم التنظيمي والتي تؤثر على الذكاء التنظيمي بالجامعة.
- دراسة (Ahangari & Hallajian. 2015) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في مقاطعة (Ghaemshahr). استخدمت الدراسة مقياس كارل البرشت للذكاء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وعلاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة وبين الثقة التنظيمية للعاملين بالمقاطعة.
- دراسة (Maymand, & Torkmani, 2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي والتفكير الاستراتيجي وتحديد دوره في إنشاء منظمة واعية وذكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد التفكير الاستراتيجي.
- دراسة (Taboli & Bahmanyari, 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية بجامعة شيراز بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن ذكاء العاملين بالجامعة جاء بنسبة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلا من الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية مؤكدة على

أن الرؤية الاستراتيجية هي أحد أبعاد الذكاء التنظيمي ولها أكبر تأثير على الرشاقة التنظيمية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبنى مدخل الذكاء التنظيمي، ولكنها تختلف عن الدراسات السابقة في هدفها، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت، بينما هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء التنظيمي وبعض المتغيرات مثل: الأداء الإداري، ونمط القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والرشاقة التنظيمية، والتفكير الاستراتيجي، وريادة الأعمال، وقد هدفت أيضا بعض الدراسات السابقة إلى دراسة تطوير إدارة الدراسات العليا في ضوء مجتمع المعرفة، وفي ضوء مدخل الذكاء التنظيمي بجامعة مختلفة مثل إب، والمنيا، والفيوم.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للذكاء التنظيمي، والتعرف بدقة على طبيعة الذكاء التنظيمي كما ورد في الأدبيات الحديثة.
- كما استفادت الدراسة الحالية أيضا من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وبيان أهمية الدراسة، واختيار منهج الدراسة، وأيضا بناء أداة الدراسة، وأخيراً ربط نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية؛ بما يحقق الترابط والتسلسل في مجال الدراسة الحالية، والبدء من حيث انتهت الدراسات السابقة.

**الإطار النظري للدراسة الحالية:**

**أولاً: الذكاء التنظيمي:**

- نشأة الذكاء التنظيمي وتطوره:

يرى البعض أن الذكاء التنظيمي ترجع بدايته إلى تسعينات القرن الماضي، حيث ترجع جذوره إلى نظرية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ولكن الحديث عنه بوضوح وصرحة يرجع إلى عام (١٩٩٢) في اليابان على يد ما تسودا (Matsuda) في مقاله الشهيرة بعنوان: الذكاء التنظيمي كعملية ومنتج، والتي نشرت في المؤتمر الاقتصادي الدولي والذي عقد في طوكيو، وقد أكد فيه على أن

الذكاء التنظيمي كعملية يتكون من خمس عمليات أساسية تسهم في تشكيله، والذكاء التنظيمي كمنتج يهتم بتصميم شبكة من المعلومات. (Fallah, H., et al.,p 392. Raz, S., & Namdari, R.,p 203). وفي ضوء ذلك قد أكد ما تسودا على أن الذكاء التنظيمي هو التفاعل والتنسيق بين الذكاء البشري وذكاء الآلة.

ومع بداية القرن الحادي والعشرين تناول كارل البرشت (karl Albrecht) في عام ٢٠٠٢ هذا المفهوم، حيث أكد أن الذكاء التنظيمي يهتم باستغلال القوى العقلية وجميع المواهب بالمنظمة، لتحقيق رسالة المنظمة (Albrecht, 2002). وقد نجح كارل البرشت في بناء نموذج للذكاء التنظيمي مكون من سبعة أبعاد، ويعد من أشهر النماذج وأكثرها استخداماً في العديد من الدراسات وذلك على حسب إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي استخدمت هذا النموذج.

- أهمية تطبيق الذكاء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، ويمكن إجمال ذلك فيما يلي:
- توفير بيئة تنظيمية ملائمة للعاملين، مما يتيح لهم المشاركة النشطة في بيئة العمل، ومن ثم ظهور الإبداع وتحقيق التمكين.
- يعتبر الذكاء التنظيمي استراتيجية رئيسية للمحافظة على الميزة التنافسية للجامعة.
- يهتم الذكاء التنظيمي بتحديد مواطن القوة والضعف بالجامعة عن طريق قياس مستوى الذكاء بها، وتوفير الاستراتيجيات لتحسين الذكاء التنظيمي بها، وفي النهاية تحسين أداء الجامعة وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها (Jonbeshi, A., & Ghanbari, A., 2012, pp 673-674).
- يكون لدى المؤسسة معرفة عميقة وشاملة بجميع العوامل التي تؤثر عليها مثل العملاء، المنافسين، الأحوال الاقتصادية، والعمليات التنظيمية، والتي تؤثر على كفاءة القرارات الإدارية بالمؤسسة.
- يساعد المؤسسة على مواجهة البيئات المضطربة وغير المؤكدة (Okun, D., A, 2017, p41).



ولهذا يمكن القول أن الذكاء التنظيمي يمكن الجامعة من التعامل بمرونة مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة التي تحدث في بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، فالذكاء التنظيمي يمكن الجامعة من استشراف المستقبل والتكيف مع كافة التحديات التي تواجهها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية. -أبعاد الذكاء التنظيمي للجامعة: اختلف الباحثون في تناولهم لأبعاد الذكاء التنظيمي، نظراً لاختلاف وجهات النظر والرؤى الفكرية التي اعتمدوا عليها في تعريفهم للذكاء التنظيمي، إلا أنه يمكن تناول هذه الأبعاد من خلال عرض النماذج التالية التي تناولته من جوانب مختلفة يمكن عرضها فيما يلي:

- نموذج الجامعة الذكية (Staskeviciute – Butiene): يمتثل هذا النموذج في الأبعاد التالية (قرني، وأبو سيف، ٢٠١٦، ص ص ٨-٦٩):
- ١- انفتاح المنظمة: ويوصف بأربعة مجموعات من العوامل وهي: ارتفاع مستوى الإدخال اليدوي، وتكوين الثقافة في تعزيز الانفتاح، وسرعة تبادل المعلومات، وفعالية الاتصال الداخلي.
- ٢- العمل الجماعي: ويوصف من خلال أربعة عوامل وهي: الاحتياط الفردي من الموظفين داخل المؤسسة، ومحتوى العمل الجماعي، ومنهج المشرفين والأفراد في الكفاءات الموجودة، وطريقة جودة العمل.
- ٣- مستوى الذكاء التنظيمي: ويمكن وصفه بأربع عوامل هي: مستوى ذكاء المنظمة، ومستوى ذكاء أعلى منصب فيما يتعلق بالموظفين، ومستوى ذكاء صانعي القرار المباشر فيما يتعلق بالعاملين، وأنظمة الرقابة والتقييم، ومستوى جودة وأداء الممارسات.
- ٤- مستوى التفكير المنظومي: يتكون من ثلاث مجموعات من العوامل هي: مستوى التفكير المنظومي لمديري أعلى مستوى، وسياسات إدارة الموارد البشرية، ومستوى التفكير المنظومي لدى القيادات العليا والأفراد بالمؤسسة.
- ٥- المستوى الرسمي: يتحدد من قبل ثلاث مجموعات من العوامل هي: دليل الموظفين وأنشطتهم، وتطور مستوى العاملين، وأنشطة العمليات وتنظيم الجودة. (Staskeviciute, 2009, pp110-119)

٦- التعلم التنظيمي: يتحدد من خلال أربع عوامل هي: الثقة والمناخ التعاوني، واتخاذ المبادرات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة، والمراقبة والمهمة المشتركة، والتطوير التنظيمي.

٧- القيادة: ونقصد هنا القيادة التحولية وتتحدد من خلال عدة عوامل هي: الرؤية والأهداف، والثقافة، والهيكل أو البنية، والتحفيز الفكري، وتوقعات الأداء (Staskeviciute, et al., 2006,pp63-71)

نموذج الذكاء التنظيمي الجامعي لكازمي وآخرين (٢٠١٢): ويتكون من سبعة أبعاد وهي على النحو التالي (Kazemi, M., et al, 2012,pp1-18).

١- البعد المعلوماتي: يشمل إدارة المعرفة، وحقوق الملكية الفكرية، والتدفق الحر للمعلومات وأمنها.

٢- البعد الثقافي: يشمل المواصفات الثقافية، والهوية التنظيمية، والمثل العليا المشتركة، وتشجيع الابتكار.

٣- البعد الهيكلي يشمل التوافق والمحاذاة الاستراتيجية، واضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجية والمزايا الاستراتيجية، والتفكير المنطومي، وتحديد الرؤية والقدرة على التنبؤ، والتكيف البيئي والتخصصي وحجم المؤسسة.

٤- البعد الاتصالي: يشمل استمرارية الاتصالات، واستقرار العلاقات، والشبكات والتغذية الراجعة.

٥- البعد الوظيفي: يشمل اتجاهات المديرين، والقيادة والإدارة، والمعرفة، والتعلم التنظيمي وتفعيل القرار.

٦- البعد السلوكي: يشمل الانفتاح وجودة حياة العمل، والتفاؤل، والإدراك الحسي، والعدالة التنظيمية.

٧- البعد البيئي: يشمل التكيف البيئي وبنفاذية أو مسامية الحدود التنظيمية الممتدة. نلاحظ من النموذج السابق أنه اكتفى بالشكل الظاهري وأهمل النواتج، وهو ما يدعم النموذج

التالي لكارل البرشت والذي سعت الدراسة الحالية إلى استخدامه لاحتوائه على سبعة أبعاد تغطي كل عمليات الجامعة ابتداء من المدخلات وحتى النواتج.

نموذج كارل البرشت (٢٠٠٢): قدم كارل البرشت نموذجاً للذكاء التنظيمي في سبعة أبعاد هي: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والميل الى التغيير، والقلب، التطابق والتوافق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء، وسيتم عرض هذه الأبعاد بالتفصيل فيما يلي (Stalinski, MA., 2004, pp55-67)

أ- الرؤية الاستراتيجية: تشير الرؤية الاستراتيجية الى قابلية المنظمة لتوفير القدرات والتعبير عن هدفها، وإلى القابلية على تشكيل وتطوير هذه الرؤية، وتقترح الرؤية الاستراتيجية مسبقاً بأن القادة يمكن أن يصرحوا ويطوروا مفهوم النجاح، ويمكن أن يستغلوه وقت الحاجة والضرورة.

ب- المصير المشترك: يمتلك هنا الأفراد إحساس بالغرض العام ويفهم هذا الإحساس حول "كلنا في نفس القارب" ويخلق هذا إحساس بالقوة كمجموعة، ومن بين مضامين هذا البعد مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع الخطط والأولويات والمشاركة بالمعلومات عبر أقسام المنظمة والإحساس بالانتماء.

ج- الرغبة في التغيير: يجب أن تكون هناك رغبة كبيرة مستمرة لإجراء التغيير بما يكفي لتشمل كل أنواع التغيير والتي تسمى في رؤية المنظمة الاستراتيجية. ومن مضامين هذا البعد الانفتاح وإيجاد الطرق المبتكرة في العمل والتشجيع على الإبداع.

د- القلب أي (الرغبة في النجاح): ويتضمن بعد القلب الاستعداد لإعطاء أكثر مما هو مطلوب ويمثل أيضاً النشاط المشترك والالتزام العالي تجاه المنظمة؛ فالمنظمات التي تفتقر إلى هذا البعد يقتصر فيها العاملين على أداء واجبه الرسمي والمقرر فقط، ومن مضامين هذا البعد أيضاً تقديم الجهود الإضافية، والتزام الجودة الكلية في العمل.

هـ- التطابق والتوافق: أي مجموعة داخل أي منظمة بحاجة إلى تقييم أعمالهم ومسئولياتهم فيضعوا مجموعة من القواعد لعملهم. وبدون ذلك يتعرض هؤلاء الأفراد إلى الاصطدام، فكل هيكل تنظيمي إما أن يفرض محددات وقيود أو يقدم حالة من التعاون أو المشاركة،

ومن مضامين هذا البعد تلاؤم الهياكل التنظيمية مع رسالة وغرض المنظمة، وتخويل الصلاحيات وتسهيل أداء العاملين.

و- نشر المعرفة: نجاح أو فشل المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات، والقابلية لخلق ونقل وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة، فيجب أن يتضمن الذكاء التنظيمي انسياب حر للمعرفة، ويجب أن يتضمن أيضا الدعم والتشجيع للأفكار الجديدة والدعوات المتطورة والانفتاح. ومن مضامين هذا البعد تطبيق المعرفة، والتعلم المستمر، ودعم انسياب المعلومات والمعرفة (Albrecht,2002,p 281;Sohrabi.et al.2014,p 12).

ز- ضغط الأداء: يجب في المنظمة الذكية أن يكون كل فرد مالك لفكرة الأداء ولديه إحساس بما يجب إنجازه، فضلا عن الاعتقاد بمصادقية أهداف المنظمة. فضغط الأداء يمثل التوجيه المشترك نحو إنجاز الأداء (Albrecht,2002,p 11).

- معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي:

من أهم المعوقات التي تعوق ذكاء المؤسسة ما يلي:

١- بعض القرارات الاستراتيجية غير الفعالة.

٢- ضعف إدارة المعرفة ورغبة كل فرد الاحتفاظ بمعلوماته ( Staskeviciute, I, )

(2008.p 57).

وذكرت إحدى الدراسات المعوقات التالية (Shahabia,A., &Fazlic,D.2012,pp3013-3022):

١- ضعف في رأس المال الاجتماعي.

٢- تعدد مراكز صنع القرار.

٣- نقص المعلومات حول مزايا الذكاء التنظيمي.

٤- قلة تبادل المشاركة والمعرفة في المنظمة.

٥- ضعف وجود بيئة عمل مناسبة.

٦- ضعف القدرة الفنية والعلمية لبعض المديرين.

٧- مقاومة المديرين للتغيير.

٨-تتعد متطلبات تطبيق الذكاء التنظيمي.

- متطلبات الذكاء التنظيمي:

أشارت إحدى الدراسات الى وجود عدة متطلبات للذكاء التنظيمي منها ما يلي (Kiani,M.,et,al,2020,pp150-164):

رأس المال الفكري، الرأسمالية الاجتماعية، إدارة المعرفة، إدارة الموهبة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

- رأس المال الفكري (intellectual capital): يمكن القول إن إدارة رأس المال الفكري هي

إدارة الذكاء التنظيمي، وفي الحقيقية يمكن إنشاء وتطوير الذكاء التنظيمي من خلال قبول وخلق الرأس المال الفكري في المنظمة.

- إدارة المعرفة (knowledge management): إن تلك المنظمات التي يمكنها استخدام

خصائصها المعرفية بشكل فعال لها دور فعال وذكاء تنظيمي. كما أن المنظمات ذات الذكاء العالي هي منظمات قائمة على المعرفة، وإن لم تفعل ذلك ستفقد ميزتها التنافسية والميل إلى التغيير، والسبب الرئيس في ذلك هو استخدامها للتطبيق الواسع للمعرفة في جميع العمليات التنظيمية.

- رأس المال الاجتماعي (Social capital): رأس المال الاجتماعي هو ظاهرة إدارية وتشمل

خصائصه الثقة والعلاقات والقيم والسلوك المشترك وشبكة التعارف والالتزام المتبادل. في الواقع يمكن القول أن وجود شبكة التواصل هو مورد قيم لتوجيه وإدارة العلاقات الاجتماعية وخلق ميزة تنافسية، فتطوير التفاعل بين الموظفين يؤدي الى زيادة الذكاء التنظيمي، وهذا يعني أن هذه التفاعلات تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الموظفين. وعندما يكون هذا التبادل المعرفي متاح في المنظمة سيكون لدى المنظمة موهبة وقدرة فكرية عالية.

- التعلم التنظيمي (Organizational learning): التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تمكن

المنظمة من التكيف مع التغيير بسرعة وتتضمن هذه العملية معرفة مهارات وسلوكيات جديدة يتم تعزيزها من خلال المشاركة بين الموظفين والتعلم التعاوني. والذكاء التنظيمي هو قدرة المنظمة على خلق المعرفة، وأيضاً استراتيجية تستخدم للتكيف مع البيئة ومكان العمل

- ومن هنا سيتم تطوير الذكاء التنظيمي وزيادته من خلال زيادة التعلم في المنظمة مما يؤدي الى التوافق مع البيئة.
- الثقافة التنظيمية (organizational culture): هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية العامة المتاحة في المنظمة، كما توفر الثقافة التنظيمية الدعم والتحفيز الذي يشجع الأنشطة القائمة على المعرفة؛ من خلال خلق بيئة تبادلية وصولاً للمعرفة. ومثل هذه المنظمة لها القدرة على التكيف مع بيئتها.
  - قيادة التغيير (change making leadership): إن قائد صنع التغيير هو الشخص الذي يمكنه إنشاء علاقة إيجابية مع المرؤوسين لتعزيز عمل المنظمة والموظفين، وتشجيع الموظفين على تجاوز الاحتياجات الشخصية والعمل في مجال رغبة المجموعة والمنظمة. ولكي تستطيع المؤسسة التعامل مع كافة التغيرات المحيطة بها داخليا وخارجيا لا بد أن تتمتع المنظمة بذكاء تنظيمي عالي لتحقيق أهدافها. إن وجود قادة يصنعون التغيير بسمات مثل الكاريزما والدوافع الملهمة والإقناع الفكري يمكن أن يعد أساس مطلوب لمزيد من استخدام الذكاء التنظيمي.
  - الهيكل التنظيمي (organizational structure): يشتمل الهيكل التنظيمي على إطار بنيت على أساسه المنظمة، والتسلسل الهرمي التنظيمي وتقسيم العمل بين الوحدات التنظيمية والتعاون فيما بينها واضح فيه، وفي الوقت الحاضر تتطلب كل مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة، خبراء يمكنهم تصميم هيكل تنظيمي قائم على تكنولوجيا المعلومات لإنشاء المعرفة وتطويرها ولا يمكن إنشاء هذه البنية القائمة على تكنولوجيا المعلومات بسهولة، ولكن وجودها أمر حيوي بالنسبة لأي مؤسسة.
  - إدارة الموهبة (Talent management): تعرف إدارة الموهبة على إنها نظام لتحديد وتوظيف وتطوير وتعزيز والحفاظ على الموهوبين بهدف تحسين قدرة المنظمة على تحقيق النتائج لأعمال محددة، وعندما تعمل المنظمة بشكل أكثر فاعلية في استكمال إجراءات المواهب، فإن ذلك يؤدي الى زيادة الذكاء التنظيمي، ويمكن للإدارة استخدام القدرة الفكرية بشكل أفضل من أجل تحقيق الابتكار باستمرار.

بعد أن استعرضنا الجانب النظري للدراسة الحالية نستعرض الجانب الميداني كالتالي:

• **ثانياً: الجانب الميداني:**

**(أ) أهداف الجانب الميداني:**

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية ومعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بهذه الإدارات المعنية بالدراسة، وذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية، والإدارة العامة للدراسات العليا بالجامعة، وسكرتارية نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وفيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الجانب الميداني.

**(ب) مجتمع الدراسة:**

تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الحالي، والذي يتمثل في العاملين بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية، والإدارة العامة للدراسات العليا بالجامعة، وسكرتارية نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.

- يبلغ عدد العاملين بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية (١٧٣) عامل (باحث دراسات عليا أول / باحث دراسات عليا ثاني / مدير إدارة)، وهم يعملون ب(١٥) كلية من كليات جامعة المنوفية من إجمالي (٢٠) كلية، والإدارة العامة للدراسات العليا بالجامعة، ومكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، وقدم استبعاد بقية الكليات بجامعة المنوفية لعدم وجود إدارة دراسات عليا بها ولحدثة إنشائها.

والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول (١) يوضح مجتمع الدراسة\*

م	الكلية	المجتمع الأصلي (العاملين + المديرين)
١	التربية	١٦
٢	التربية للطفولة المبكرة	٢
٣	الزراعة	٧
٤	الاقتصاد المنزلي	١٠
٥	التمريض	٤
٦	الحقوق	١٥
٧	التجارة	١٠
٨	العلوم	١٦
٩	الحاسبات والمعلومات	٦
١٠	الآداب	٩
١١	الطب	١٦
١٢	الهندسة	٥
١٣	التربية النوعية	٤
١٤	الهندسة الالكترونية	٥
١٥	معهد الكبد القومي	١٦
١٦	الإدارة العامة للدراسات العليا بجامعة المنوفية	٢٦
١٧	سكرتارية مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.	٤
	<b>الإجمالي</b>	١٧٣

\*الجدول من إعداد الباحثة طبقاً للعدد الفعلي للعاملين بإدارة الدراسات العليا بكلليات جامعة المنوفية.



## - وصف عينة الدراسة:

هناك عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في : (الوظيفة ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي )، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	١٦	١٢.٦%
باحث دراسات عليا أول	٤١	٣٢.٣٨%
باحث دراسات عليا ثان	٧٠	٥٥.١٢%
إجمالي	١٢٧	١٠٠%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة .حيث يتبين أن ( ١٦ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٢.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من مديري الإدارة بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية ، في حين أن ( ٤١ ) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ( ٣٢.٢٨ %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من باحث دراسات عليا أول ، وأن ( ٧٠ ) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥.١٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من باحث دراسات عليا ثان.

جدول (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٥	١١.٨١%
من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	٥٠	٣٩.٣٧%
أكثر من ١٠ سنوات	٦٢	٤٨.٨٢%
الإجمالي	١٢٧	١٠٠%

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة. حيث يتبين أن (١٥%) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١١.٨١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة

لديهم أقل من ( ٥ ) سنوات خبرة ، في حين أن (٥٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٩.٣٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم من (٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ) خبرة ، وأن (٦٢) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٨.٨٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم ( أكثر من ١٠ سنوات ) خبرة .

#### جدول (٤)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي

النسبة المئوية	العدد	الدورات التدريبية
٧٦.٣٨%	٩٧	أقل من ٥ دورات
٢٣.٦٢%	٣٠	من ٥ دورات إلى ١٠ دورات
٠%	-	أكثر من ١٠ دورات

يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي. حيث يتبين أن (٩٧%) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٦.٣٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلين على (أقل من ٥ دورات تدريبية في مجال الذكاء التنظيمي)، في حين أن (٣٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٣.٦٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة حاصلين على (٥ دورات إلى ١٠ دورات) ، وأن (٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يحصلوا على (أكثر من ١٠ دورات تدريبية) .

(ج) أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تم الإعداد لها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بنفس الموضوع والإطار النظري للدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على محورين كما موضح بجدول (٥):

جدول (٥) يوضح محاور الاستبانة

م	محاور الاستبانة	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد العبارات
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	١-الرؤية الاستراتيجية	من (٦-١)	٦
		٢-المصير المشترك	من (١٢-٧)	٦
		٣-الرغبة في التغيير	من (١٨-١٣)	٦
		٤-القلب	من (٢٤-١٩)	٦
		٥-التطابق والتوافق	من (٣٠-٢٥)	٦
		٦-نشر المعرفة	من (٣٦-٣١)	٦
		٧-ضغط الأداء	من (٤٣-٣٧)	٧
إجمالي عبارات المحور الأول (٤٣) عبارة				
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	لا يوجد أبعاد	من (١٥-١)	١٥

يتضح من الجدول السابق أن عدد أبعاد المحور الأول (٤٣) عبارة ، وإجمالي عدد عبارات المحور الثاني (١٥) عبارة، وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (٥٨) عبارة ، وأمام كل عبارة من عبارات الاستبانة يوجد ثلاث اختيارات للإجابة ممثلة في : (نعم- إلى حد ما- لا ) . بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي: (١-٢-٣) على الترتيب.

#### - صدق أداة الدراسة:

لحساب صدق الأداة تم استخدام طريقتين هما: صدق المحكمين (الصدق الظاهري) ، والصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي) كما يلي :

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

تم عرض الصورة الأولية على ( ٧ ) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وأصول التربية من جامعات مختلفة . والملحق رقم (١) يوضح ذلك، وذلك للتحقق من:

- مدى مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية والعلمية لكل عبارة من عبارات الأداة.
- وفي ضوء ذلك تم عمل التعديلات اللازمة من تغيير وحذف وإضافة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق (ملحق رقم ٢)، وملحق رقم (٣)
- ٢-الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):

٢- بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانيا، وتم حساب معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦) يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي.

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الأبعاد
** .٩٥	١-مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية
** .٨٥	٢-معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية

\*\*معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.١و)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة ( ٠.١و ) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق ، ويؤكد أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه .

## - ثبات الأداة:

لحساب ثبات الاستبانة قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ ، حيث تم استخراج معامل الثبات على الأداة ككل . جدول (٧) يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها.

جدول (٧) يوضح معاملات الثبات للأبعاد ككل

الأبعاد	معامل الثبات
مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	٩٦٧ و
معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية.	٨٥٦ و
الإجمالي	٨٩٦ و

من الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفع. حيث بلغت درجات معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل ( ٨٩٦ و) ، وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات ؛ مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق . وبالنظر الى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة ؛ حيث بلغت درجات معامل ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل (٠.٨٩٦) وتعتبر هذه القيمة عالية بالنسبة لهذا النوع من حساب الثبات مما يدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق .

## المعالجة الإحصائية:

-تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SpSS، حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي؛ تم حساب المدى (٣-١=٢) ثم تقسيمه على (٣) وهي الثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض)، بعد ذلك تم إضافة القيمة (٣/٢=٠.٦٦) الى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي أصبحت فئة المنخفض (١: ١.٦٦)، وفئة متوسط

- (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وفئة مرتفع (٢.٣٤ : ٣)، وبالتالي تم تصنيف قيم المتوسطات لكل بند من بنود محاور الاستبانة، وكذلك المتوسط الكلي للدراسة.
- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الاستبانة.
- تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة وتحويلها الى الدرجات المقابلة (أوافق=٣)، (الى حد ما=٢)، (لا أوافق=١).
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.
- التباين: متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرو نباخ: للتحقق من ثبات الأداة.
- اختبار T.Test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الوظيفية.
- ثانياً: عرض وتحليل نتائج الاستبانة: للإجابة على سؤال البحث الرئيس وأسئلته الفرعية كما يلي:
- تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
- ما مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت "Karl Albrecht model"؟
- للإجابة على هذا السؤال والأسئلة الفرعية للدراسة؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لمحاور الأداة ككل لاستجابة أفراد العينة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٨): مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية وفقا لأبعاد مقياس الذكاء التنظيمي لكارل البرشت

م	الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	الرؤية الاستراتيجية	٢.٣١	٠.٧٤	متوسطة
٢	١	المصير المشترك	٢.٣٣	٠.٧٢	متوسطة
٣	٦	الرغبة في التغيير	٢.٢١	٠.٧٨	متوسطة
٤	٥	القلب	٢.٢٧	٠.٦٦	متوسطة
٥	٢	التطابق والتوافق	٢.٣٢	٠.٦٥	متوسطة
٦	٧	نشر المعرفة	٢.١٨	٠.٧٥	متوسطة
٧	٤	ضغط الأداء	٢.٢٩	٠.٦٥	متوسطة
		الأبعاد السبعة متجمعة	٢.٢٦	٠.٧١	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البرشت بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بها في المستوى المتوسط بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.١٨:٢.٣٣) وانحرافات معيارية بلغت (٠.٦٥ : ٠.٧٨)، كما يتضح من الجدول السابق أن مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في الأبعاد السبعة متجمعة كان في المستوى المتوسط؛ بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧١)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (قرني، ٢٠١٦)، ودراسة (مغيب، ٢٠٢٠)، وفيما يلي عرض لنتائج كل بعد من أبعاد الذكاء التنظيمي كل على حدة:

- نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي نص على: ما مستوى الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل البرشت بأبعاده: (الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والقلب، والتطابق والتوافق، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بها؟

أولاً: الرؤية الاستراتيجية.

جدول (٩) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد الأول (الرؤية الاستراتيجية)

م	العبرة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تحدد إدارة الدراسات العليا الأهداف التي تسعى الى تحقيقها بوضوح.	٦٥	٥١.١٨	٤٥	٣٥.٤٣	١٧	١٣.٣٩	٢.٤١	٠.٦٥	٨١.٦٤	١
٢	يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في وضع رؤية واضحة للعمل داخل الإدارة.	٤١	٣٢.٢٨	٥٤	٤٢.٥٢	٣٢	٢٥.٢	٢.٣٣	٠.٧٣	٧٠.٧٦	٣
٣	يوظف العاملون بإدارة الدراسات العليا الرسالة لتوجيه صنع القرارات.	٤١	٣٢.٢٨	٥٠	٣٩.٣٧	٣٦	٢٨.٣٥	٢.١٦	٠.٧٦	٦٣.٧٣	٥
٤	توجيه مراجعة مستمرة لبيئة العمل لتحديد الاتجاهات الرئيسية للعمل.	٤٧	٣٧.٠١	٥٢	٤٠.٩٤	٣٥	٢٧.٥٦	٢.٠٩	٠.٧٥	٦٧.٥٢	٤
٥	يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في وضع خطة سنوية.	٣٣	٢٥.٩٨	٤٤	٣٤.٦٥	٥٠	٣٩.٣٧	١.٩١	٠.٧٨	٥٧.٨٣	٦
٦	توضع إجراءات تصحيحية لتحسين سير العمل بإدارة الدراسات العليا.	٥٠	٣٩.٣٧	٥٥	٣٤.٣١	٢٢	١٧.٣٢	١.٧٢	٠.٧١	٧٥.١٧	٢
	المجموع الكلي	٢٧٧	٣٦.٢٩	٣٠٠	٣٩.٨٠	١٨٢	٢٣.٩١	٢.٣١	٠.٧٤	٧١.٢٧	—

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية) بنسبة مئوية (٧١.٢٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٣١) بدرجة متوسطة حيث أنه يقع في المدى (١.٦٧ إلى ٢.٣٣).

كما يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على عبارة واحدة من عبارات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية) وهي العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تحدد إدارة الدراسات العليا الأهداف التي تسعى الى تحقيقها بوضوح"، حيث جاءت الموافقة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١.٦٤%)، وبمتوسط حسابي (٢.٤١)، وانحراف معياري (٠.٦٥) والمتوسط



الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه واقع في المدى (٢.٣٤ : ٣) ، ويرجع ذلك الى أن كل إدارة بالدراسات العليا لها خطة موضح بها الأهداف التي تسعى جاهدة الى تحقيقها.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على بقية عبارات البعد الأول (الرؤية الاستراتيجية) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وفقا لأعلى قيمة للمتوسط ووفقا لأقل قيمة للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "توضع إجراءات تصحيحية لتحسين سير العمل بإدارة الدراسات العليا" بالمرتبة الثانية بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٥.١٧%) وبمتوسط حسابي (١.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٧١) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه واقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويمكن تفسير ذلك الى أن إدارة الدراسات العليا تسعى الى حل المشكلات التي تعوق سير العمل، ويرجع ذلك الى مرونة في الأداء للتكيف مع كافة المواقف المستحدثة والمتغيرة.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في وضع رؤية واضحة للعمل داخل الإدارة" بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧٠.٧٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه واقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك الى أن العاملين بإدارة الدراسات العليا يتوقع منهم أن يشاركوا القيادات العليا في وضع الرسالة والرؤية لإدارة الدراسات العليا، وبالتالي يكونوا قادرين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم والسعي إلى تحقيقها.

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "توجد مراجعة مستمرة لبيئة العمل لتحديد الاتجاهات الرئيسية للعمل" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧٦.٥٢%)، وبمتوسط حسابي (٢.٠٩%)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى النمطية في نظام العمل، وأيضا لا توجد مراجعات مستمرة في بيئة العمل من أجل تجديدها وتطويرها.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "يوظف العاملون بإدارة الدراسات العليا الرسالة لتوجيه صنع القرارات" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٦٣.٧٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.١٦)، وانحراف

معياري (٠.٧٦)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين بإدارة الدراسات العليا في المشاركة في وضع رسالة إدارة الدراسات العليا.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: "يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في وضع خطة سنوية" بالمرتبة السادسة والأخيرة بنسبة مئوية (٥٧.٨٣%)، وبمتوسط حسابي (١.٩١)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك ضعف مشاركة العاملين بإدارة الدراسات العليا في وضع خطة سنوية؛ حيث أن الذي يقوم بوضع الخطة القيادات العليا وعلى العاملين بإدارة الدراسات العليا الإلمام بها وتنفيذها.

ثانياً: (المصير المشترك):

جدول (١٠): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد الثاني

(المصير المشترك)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٧	يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في صنع القرارات بها.	٤٠	٣١.٥٠	٤٢	٣٢.٠٧	٤٥	٣٥.٤٣	٢.٢٥	٠.٧٥	٦٦.٩٨	٦
٨	يتمتع العاملون بإدارة الدراسات العليا بالإحساس بالمسئولية وروح المبادرة.	٦٥	٥١.١٨	٤٧	٣٧.٠١	١٥	١١.٨١	٢.٧٩	٠.٥٩	٨٧.٤٥	١
٩	يتم العمل بإدارة الدراسات العليا وفقاً لأسلوب العمل الجماعي.	٦٢	٤٨.٨٢	٤٥	٣٥.٤٣	٢٠	١٥.٧٥	٢.٦٥	٠.٦٣	٨٤.١٣	٢
١٠	يسعى رؤساء العمل إلى مشاركة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم بشفافية.	٥٠	٣٩.٣٧	٤٠	٣١.٥٠	٣٧	٢٩.١٣	٢.٣١	٠.٧١	٧٢.٥٠	٤
١١	يتمتع العاملون بإدارة الدراسات العليا بالثقة على فهم طبيعة عمل زملائهم.	٥٥	٤٣.٣١	٣٨	٢٩.٩٢	٣٤	٢٦.٧٧	٢.٥١	٠.٦٨	٨١.٩٥	٣
١٢	تحرص القيادات الإدارية على الأخذ بنوصيات العاملين بالإدارة في مجال عملهم.	٤٠	٣١.٥٠	٦٥	٥١.١٨	٢٢	١٧.٣٢	٢.٢٩	٠.٧٣	٦٩.٨٥	٥
-	المجموع الكلي	٣١٢	٣٨.٩٦	٢٨٧	٣٥.٣٥	١٦٣	٢٥.٦٩	٢.٣٣	٠.٧٢	٧٦.٣٤	-

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثاني (المصير المشترك) بنسبة مئوية (٧٦.٣٤%) وبمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٢) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وهذه النتيجة تعبر عن أهمية المصير المشترك لدى أفراد عينة الدراسة وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (قرني، ٢٠١٦، ص ٨١) عن أهمية المصير المشترك في تطوير أداء الجامعات، والذي يشمل شعور التماثل مع أهداف الجامعة. وقد تم ترتيب بنود بعد المصير المشترك ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم المتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على: "يتمتع العاملون بإدارة الدراسات العليا بالإحساس بالمسئولية وروح المبادرة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٧.٤٥%) وبمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٥٩). والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه واقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى إحساس العاملين بإدارة الدراسات العليا بالمسئولية وروح المبادرة لكي يستطيعوا إنجاز أعمالهم المنوطة بهم.

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على: "يتم العمل بإدارة الدراسات العليا وفقاً لأسلوب العمل الجماعي" من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٤.١٣%) وبمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٦٣)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه واقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى سيادة العلاقات الإنسانية بإدارة الدراسات العليا، وهذه العلاقات تدفعهم إلى إنجاز الأعمال المنوطة بهم.

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على: "يتمتع العاملون بإدارة الدراسات العليا بالقدرة على فهم طبيعة عمل زملائهم" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١.٩٥%) وبمتوسط حسابي (٩٥١)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه واقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى أن العاملين بإدارة الدراسات العليا نظراً لوجود العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية فهم يتمتعون بالقدرة على فهم طبيعة عمل زملائهم.

- العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "يسعى رؤساء العمل إلى مشاركة رؤوسهم في حل مشكلاتهم بشفافية" جاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧٢.٥٠%) وبمتوسط حسابي (٢.٣١)،

وانحراف معياري (٠.٧١)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧: ٢.٣٣)، ويرجع ذلك الى رغبة بعض رؤساء العمل إلى مشاركة رؤوسهم في حل مشكلاتهم بشفافية من أجل سير العمل والتغلب على أية معوقات.

- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على: "تحرص القيادات الإدارية على الأخذ بتوصيات العاملين بالإدارة في مجال عملهم" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٦٩.٨٥%) وبمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧: ٢.٣٣) ، ويرجع ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين بإدارة الدراسات العليا في الادلاء بأرائهم للقيادات الإدارية وإعطاء التوصيات فيما يتعلق بمجال عملهم.

-جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: " يشارك العاملون بإدارة الدراسات العليا في صنع القرارات بها" بالمرتبة السادسة بنسبة مئوية (٦٦.٩٨%) و بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، وجاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧: ٢.٣٣) ، ويرجع ذلك إلى انفراد القيادات الإدارية بصنع واتخاذ القرار، وعلى العاملين تنفيذ هذه القرارات نظر لسيادة المركزية والبيروقراطية في نظام العمل.

ثالثًا: (الرغبة في التغيير)

جدول (١١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد الثالث (الرغبة في التغيير)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١٣	يوجد نظام لمتابعة أداء العاملين بإدارة الدراسات العليا من أجل التحسين والتطوير.	٥٥	٤٣.٣١	٤٥	٣٥.٤٣	٢٧	٢١.٢٦	٢.٢٨	٠.٧٦	٧٣.٦٣
١٤	يحرص العاملون بإدارة الدراسات العليا على الالتزام بمعايير الجودة.	٥٣	٤١.٧٣	٤٩	٣٨.٥٨	٣٥	٢٧.٥٦	٢.١٤	٠.٧٧	٧٢.٣٥
١٥	تعقد إدارة الدراسات العليا دورات تدريبية في مجال الذكاء التنظيمي.	٤٠	٣١.٥٠	٥٧	٤٤.٨٨	٣٠	٢٣.٦٢	٢.١٥	٠.٨٢	٦٥.٠٢
١٦	يحرص العاملون بإدارة الدراسات العليا على تطوير الخدمات التي تقدمها الإدارة للمستفيدين منها.	٥٥	٤٣.٣١	٥٠	٣٩.٣٧	٢٢	١٧.٣٢	٢.٣٣	٠.٧٥	٧٤.٠١
١٧	يتم تشجيع العاملون بإدارة الدراسات العليا على ابتكار طرق لتحسين أدائهم.	٥٠	٣٩.٣٧	٥٢	٤٠.٩٤	٢٥	١٩.٦٩	٢.١٩	٠.٧٩	٧١.٤٥
١٨	تميل إدارة الدراسات العليا للتخلص من أشكال البيروقراطية (المركزية).	٢٠	١٥.٧٥	٤٧	٣٧.٠١	٦٠	٤٧.٢٤	١.٦٥	٠.٨١	٧٠.٤٣
-	المجموع الكلي	٢٧٣	٣٧.٢٩	٣٠٠	٤١.٢٥	١٩٩	٢١.٤٦	٢.٢١	٠.٧٨	٧٢.٣٦

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الثالث: الرغبة في التغيير بنسبة مئوية (٧٢.٣٦%) وبمتوسط حسابي (٢.٢١)، وانحراف معياري (٠.٧٨) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (فايد، عبد الستار محروس، وأميين، رشا عويس حسين، ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الستار، ٢٠١٦) وهما يؤكدان على مقاومة العاملين بالجامعة للتغيير وقد يكون ذلك راجعا إلى خوفهم من النتائج التي تحدث نتيجة التغيير.

وقد تم ترتيب بنود بعد الرغبة في التغيير ترتيباً تنازلياً وفقاً لأعلى قيم للمتوسط ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط حسب موافقة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على: "يحرص العاملون بإدارة الدراسات العليا على تطوير الخدمات التي تقدمها الإدارة للمستفيدين منها" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٤.٠١%) ومتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٥) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى النمطية والروتين المتبع في إدارة الدراسات العليا، وضعف رغبة العاملين في تطوير وتجديد أدائهم.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على: "يوجد نظام لمتابعة أداء العاملين بإدارة الدراسات العليا من أجل التحسين والتطوير" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٧٣.٦٣%) ومتوسط حسابي (٢.٢٨) وانحراف معياري (٠.٧٦)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف نظام تقييم الأداء للعاملين بإدارة الدراسات العليا، ولا يوجد نظام للتقييم من أجل التحسين والتطوير باستمرار، وهذه النتيجة اتفقت مع ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٩٤).

- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على: "يحرص العاملون بإدارة الدراسات العليا على الالتزام بمعايير الجودة" بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧٢.٣٥%) وبمتوسط حسابي (٢.١٤)، وانحراف معياري (٠.٧٧)، والمتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف متابعة الأقسام الإدارية في الكليات لتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة الداخلية، بالإضافة إلى ضعف مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري، وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٩٦).

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تقضي على: "يسعى العاملون بإدارة الدراسات العليا على ابتكار طرق لتحسين أدائهم" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧١.٤٥%) ومتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٩) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يتراوح بين مدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى جمود نظام العمل بما لا يشجع على الإبداع والابتكار.

- جاءت العبارة (١٨) والتي تنص على: "تميل إدارة الدراسات العليا للتخلص من أشكال البيروقراطية (المركزية)" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٧.٤٣%) ومتوسط حسابي (٢.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٨١) والمتوسط الحسابي جاء بدرجة منخفضة لأنه يقع بين مدى (١ : ١.٦٦)، ويرجع ذلك إلى خضوع إدارات الدراسات العليا بجامعة المنوفية الى إجراءات محددة يلتزم العاملين بها دون الإخلال بها أو عدم تعديلها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مهيب، ٢٠٢٠) في أن إدارة الدراسات العليا تعاني من المركزية.

- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على: "تعقد إدارة الدراسات العليا دورات تدريبية في مجال الذكاء التنظيمي" بالمرتبة السادسة والأخيرة بنسبة مئوية (٦٥.٠٢%) ومتوسط حسابي (٢.١٥)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع بين مدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك قلة الدورات التدريبية التي تهتم بتنمية الذكاء التنظيمي، ووجود دورات لا تفي باحتياجات العاملين. وهذا يتفق مع دراسة (عبد الستار، ٢٠١٦).

رابعا: (القلب):

### جدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد الرابع (القلب)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١٩	توفر إدارة الدراسات العليا الظروف المناسبة لتحقيق النمو الشخصي والمهني للعاملين بها.	٤١	٣٢.٢٨	٨٤	٣٧.٨	٣٨	٢٩.٩٢	٢.١١	٠.٨٢	٦٤.٧٨	٦
٢٠	يعتبر العاملون أن إدارة الدراسات العليا المكان المناسب لاستثمار الفرص لمساهمهم الوظيفي.	٤٥	٣٥.٤٣	٤٩	٣٨.٥٩	٣٣	٢٥.٩٨	٢.١٩	٠.٧٨	٦٥.٨٩	٥
٢١	يبدل العاملون بإدارة الدراسات العليا جهود إضافية في نجاحها لتحقيق أهدافها.	٦٥	٥١.١٨	٤٥	٣٥.٤٣	١٧	١٣.٣٩	٢.٦١	٠.٥٧	٨٤.٠١	٢
٢٢	يشعر العاملون بإدارة الدراسات العليا بأن مصالحتهم تحظى باهتمام من قبل رئيسهم.	٥٥	٤٣.٣١	٤٥	٣٥.٤٣	٢٧	٢١.٢٦	٢.٤٥	٠.٦٢	٨٠.٦٨	٣
٢٣	تبث إدارة الدراسات العليا روح التفاؤل والحماسة بين العاملين بها لإتجاز أعمالهم والمهام المكلفين بها.	٥٣	٤١.٧٣	٤٩	٣٨.٥٨	٢٥	١٩.٦٩	٢.٣٣	٠.٧١	٦٨.٩٨	٤
٢٤	يشعر العاملون بإدارة الدراسات العليا بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لإدارتهم.	٦٢	٤٨.٨٢	٤١	٣٢.٢٨	٢٤	١٨.٩	٢.٦٥	٠.٥٢	٨٥.٤٩	١
-	المجموع الكلي	٣٢١	٤٧.٠٣	٢٧٧	٣٨.٤	١٦٤	١٤.٥٧	٢.٢٧	٠.٦٦	٧٤.٥٦	-

من الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الرابع (القلب) بنسبة مئوية (٧٤.٥٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعلى قيمة للمتوسط ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على: "يشعر العاملون بإدارة الدراسات العليا بالفخر والاعتزاز لانتمائهم لإدارتهم" بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٥.٤٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٥٢)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة حيث إنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى وجود علاقات إنسانية قوية بين العاملين بإدارة الدراسات العليا.

- جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تنص على: "يبدل العاملون بإدارة الدراسات العليا جهوداً إضافية في نجاحها لتحقيق أهدافها" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٤.٠١)، ومتوسط حسابي (٢.٦١)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك لقوة ولاء العاملين بإدارة الدراسات العليا ورغبتهم في بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف الإدارة والعمل على تحسينها وتطويرها.

- جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على: "يشعر العاملون بإدارة الدراسات العليا بأن مصالحهم تحظى باهتمام من قبل رئيسهم بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٨٠.٦٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٦٢)، والمتوسط الحسابي قد جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى حسن معاملة رئيس العمل للعاملين معه مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء داخل الإدارة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣) والتي تنص على: "تبت إدارة الدراسات العليا روح التفاؤل والحماسة بين العاملين بها لإنجاز أعمالهم والمهام المكلفين بها" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٦٨.٩٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧١). والمتوسط الحسابي جاء



بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية التي يقوم بها العاملون في إدارة الدراسات العليا، وكذلك نقص قدرتهم على ملاحقة متطلبات العمل المتغيرة.

- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على: "يعتبر العاملون إن إدارة الدراسات العليا المكان المناسب الاستثمار الفرص لمساهمهم الوظيفي" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٦٥.٨٩%)، ومتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٨). وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى كثرة الضغوط والأعباء الإدارية للعاملين بإدارة الدراسات العليا والتي تعوق استثمار الفرص لمساهمهم الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على: "توفر إدارة الدراسات العليا الظروف المناسبة لتحقيق النمو الشخصي والمهني للعاملين بها" بالمرتبة السادسة بنسبة مئوية (٦٤.٧٨%)، ومتوسط حسابي (٢.١١)، وانحراف معياري (٠.٨٢). وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بإدارة الدراسات العليا وخاصة في مجال الذكاء التنظيمي؛ والتي من خلالها يتم تنمية مهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية رأس المال الفكري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرني، ٢٠١٢، ص ص ٣١٠-٣١٢).

## خامسا: التطابق والتوافق

جدول (١٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد الخامس (التطابق والتوافق)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
٢٥	تتسم قواعد العمل بإدارة الدراسات العليا بالمرونة.	٧٤	٥٨.٢٧	٣٦	٢٨.٣٥	١٧	١٣.٣٨	٢.٣٨	٠.٦٦	٨١.٨٣	٣
٢٦	تتلائم اللوائح المعمول بها في إدارة الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي.	٢٧	٢١.٢٦	٦١	٤٨.٠٣	٣٩	٣٠.٧١	٢.٠٦	٠.٦٩	٦٦.٦٨	٦
٢٧	تتفق الأولويات الرئيسية لإدارة الدراسات العليا مع الخطة الاستراتيجية لطعام الدراسات العليا بالجامعة.	٨٦	٦٧.٧٢	٢٩	٢٢.٨٣	١٢	٩.٤٥	٢.٥٩	٠.٦٥	٨٣.٣٨	١
٢٨	يسود جو من الاحترام وتبادل الآراء بين العاملين بإدارة الدراسات العليا.	٧٢	٥٦.٧	٣٧	٢٩.١٣	١٨	١٤.١٧	٢.٤٦	٠.٦٦	٨٢.٦١	٢
٢٩	تتفق توقعات العاملين بإدارة الدراسات العليا مع التوقعات التنظيمية للعمل.	٣٧	٢٩.١٣	٥٥	٤٣.٣١	٣٥	٢٧.٥٦	٢.٢٨	٠.٦٨	٧٥.٤٩	٥
٣٠	تتسم اللوائح والقوانين المعمول بها في إدارة الدراسات العليا مع المهام والأنشطة المنوطة بها.	٣٥	٢٧.٥٦	٦٧	٥٢.٧٦	٢٥	١٩.٦٨	٢.٣٢	٠.٦٧	٧٧.٣٢	٤
	المجموع الكلي	٣٣١	٤٥.٢٥	٢٨٥	٣٩.٨١	١٤٦	١٤.٩٤	٢.٣٢	٠.٦٥	٧٧.٤٩	-

من الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الخامس (التطابق والتوافق) بنسبة مئوية (٧٧.٤٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الستار، ٢٠١٦، ص ٢٣٣)، التي أكدت على ضعف خريجي الجامعات لأنهم لا يلبوا احتياجات سوق العمل مما يتطلب وجود برامج حديثة لتحقيق التطابق والتوافق بين متطلبات المجتمع ومستوى الخدمات التعليمية المقدمة من قبل الجامعة. وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعلى قيمة للمتوسط ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عندما تساوى قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢٧) والتي تنص على: "تتفق الأولويات الرئيسية لإدارة الدراسات العليا مع الخطة الاستراتيجية لقطاع الدراسات العليا بالجامعة" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٣.٣٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى أن خطة وأهداف إدارة الدراسات العليا تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- جاءت العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على: "يسود جو من الاحترام وتبادل الآراء بين العاملين بإدارة الدراسات العليا" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٢.٦١%) ومتوسط حسابي (٢.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى وجود نوع من العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين بإدارة الدراسات العليا.
- جاءت العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على: "تتسم قواعد العمل بإدارة الدراسات العليا بالمرونة" بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٨١.٣٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٦)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويرجع ذلك إلى وجود نظام للعمل من خلاله يتم تقسيم المسؤوليات؛ خاصة في حالة حدوث أية تغييرات تحدث في مجال العمل.
- جاءت العبارة رقم (٣٠) والتي تنص على: "تنسجم القوانين المعمول بها في إدارة الدراسات العليا مع المهام والأنشطة المنوطة بها" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧٧.٣٢%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى وجود قواعد وإجراءات محددة يلتزم بها كل العاملين بإدارة الدراسات العليا وإلا يتعرضوا للمساءلة عند عدم الالتزام بها.
- جاءت العبارة رقم (٢٩) والتي تنص على: "تتفق توقعات العاملين بإدارة الدراسات العليا مع التوقعات التنظيمية للعمل" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٧٥.٤٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في

المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف توقعات العاملين بإدارة الدراسات العليا مع التوقعات المنظمة للعمل، ووجود أيضا نوع من الصراع الإداري بالإدارة.

جاءت العبارة رقم (٢٦) والتي تنص على: "تتلاءم اللوائح المعمول بها في إدارة الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي" بالمرتبة السادسة والأخيرة بنسبة مئوية (٦٦.٦٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٠٦)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة لوائح الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي، وتتفق هذه النتيجة مع استراتيجية جامعة المنوفية التي أقرت أن من نقاط الضعف التي يعاني منها قطاع الدراسات العليا والبحوث هو عدم ملائمة لوائح الدراسات العليا مع متطلبات الواقع العملي (جامعة المنوفية، ٢٠٢٠، ص ٨٧).

سادسا: نشر المعرفة:

جدول (١٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد السادس

(نشر المعرفة)

م	العبارة	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%				
٣١	يتابع العاملون بإدارة الدراسات العليا أحدث الاتجاهات المتعلقة بتميز الأداء الإداري.	٥٥	٤٣.٣٠	٤٧	٣٧.٠١	٢٥	١٩.٦٩	٢٠.١٧	٤
٣٢	يوظف العاملون بإدارة الدراسات العليا أنظمة تكنولوجيا المعلومات.	٤٢	٣٣.٠٧	٥٥	٤٣.٣١	٣٠	٢٣.٦٢	٢٠.٢٩	٢
٣٣	يوفر العاملون بإدارة الدراسات العليا معلومات عن الخدمات التي تقدمها إدارتهم بطرق مختلفة.	٦٠	٤٧.٢٤	٤٠	٣١.٥	٢٧	٢١.٢٦	٢٠.٣٤	١
٣٤	توفر إدارة الدراسات العليا برامج تدريبية لتنمية المعارف المتعلقة بالذكاء التنظيمي.	٢٥	١٩.٦٩	٣٤	٢٦.٧٧	٦٨	٥٣.٥١	١.٦٥	٦
٣٥	تتصف نظم المعلومات الخاصة بالعمليات والأداء بالإتاحة الواسعة والتدفق الحر.	٤٩	٣٨.٥٨	٥٢	٤٠.٩٥	٢٦	٢٠.٤٧	١.٩٧	٥
٣٦	نتيجة إدارة الدراسات العليا خدمة الاتصال بالإنترنت لجميع العاملين بها.	٣٥	٢٧.٥٦	٥٨	٤٥.٦٧	٣٤	٢٦.٧٧	٢٠.١٩	٣
-	المجموع الكلي	٢٦٦	٣٧.٨٢	٢٨٦	٣٨.٠٦	٢١٠	٢٤.١٢	٢٠.١٨	٧٠.٦٥

من الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد الخامس (نشر المعرفة) بنسبة مئوية (٧٠.٦٥%)، وبمتوسط حسابي (٢.١٨)، وانحراف معياري (٠.٧٥). والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (قرني، ٢٠١٦، ٨٩) والتي جاء فيها بعد نشر المعرفة بمستوى متوسط، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لدى إدارة الدراسات العليا في نشر وإدارة المعرفة.

وقد تم ترتيب بنود بعد نشر المعرفة ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها ووفقاً لأعلى قيم المتوسط، ووفقاً لأقل قيم الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣٣) والتي تنص على: "يوفر العاملون بإدارة الدراسات العليا معلومات عن الخدمات التي تقدمها إدارتهم بطرق مختلفة" بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٧٧.٦٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الدراسات العليا توفر معلومات كافية عن الخدمات التي تقدمها بطرق مختلفة سواء على الموقع الخاص بكل كلية أو من خلال الإعلانات الموجودة في أجزاء معلنة بكل كلية.

- جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على: "يوظف العاملون بإدارة الدراسات العليا أنظمة تكنولوجيا المعلومات" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٧٤.٥٨%)، ومتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٧١)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة حيث إنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، ويرجع ذلك إلى ضعف الاتصال بالإنترنت، وعلاوة على أن معظم أجهزة الكمبيوتر قديمة وتحتاج إلى تحديث، وتحتاج أيضاً إلى صيانة دورية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (قطيط، ٢٠٠٩)، ودراسة (يوسف، ٢٠١٨)، وقد توصلت إلى أن من أهم نقاط الضعف التي تعاني منها إدارة الدراسات العليا هو ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة لإنجاز المهام المطلوبة.

- جاءت العبارة رقم (٣٦) والتي تنص على: "نتيح إدارة الدراسات العليا خدمة الاتصال بالإنترنت لجميع العاملين بها" بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧٣.١٥%)، ومتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧٤)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة حيث إنه

يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وترجع هذه النتيجة إلى ضعف توافر خدمة الإنترنت بصورة منتظمة وضعف توافر شبكة للإنترنت سريعة.

- جاءت العبارة رقم (٣١) والتي تنص على: "يتابع العاملون بإدارة الدراسات العليا أحدث الاتجاهات المتعلقة بتميز الأداء الإداري" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧٢.٨٦%)، ومتوسط حسابي (٢.١٧)، وانحراف معياري (٠.٧٨)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة حيث إنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اهتمام العاملين بإدارة الدراسات العليا بمتابعة أحدث الاتجاهات المتعلقة بتميز الأداء الإداري، وأيضاً قلة وجود دورات تدريبية لتنمية الأداء الإداري لدى العاملين بإدارة الدراسات العليا.

- جاءت العبارة رقم (٣٥) والتي تنص على: "تتصف نظم المعلومات الخاصة بالعمليات والأداء بالإتاحة الواسعة والتدفق الحر" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٦٤.٢٩%)، ومتوسط حسابي (١.٩٧)، وانحراف معياري (١.٧٨)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وترجع هذه النتيجة إلى ضعف البنية التحتية الخاصة بالإنترنت؛ مما يعيق الإتاحة الواسعة لنظم المعلومات، وكذلك فإن طرق الحصول على المعلومات والمعارف مقيدة مما يعيق التدفق الحر لها.

- جاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على: "توفر إدارة الدراسات العليا برامج تدريبية للعاملين بها لتنمية المعارف المتعلقة بالذكاء التنظيمي" بالمرتبة السادسة والأخيرة بنسبة مئوية (٦١.٧٣%)، ومتوسط حسابي (١.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة منخفضة حيث إنه يقع في المدى (١ : ١.٦٦). وقد ترجع هذه النتيجة إلى ضعف وجود برامج تدريبية للعاملين بإدارة الدراسات العليا لتنمية المعارف المتعلقة بالذكاء التنظيمي؛ مما يمكن أن يساعد في تحسين مستوى العاملين والخدمات التي تقدم من إدارة الدراسات العليا للخريجين.

سابعاً: ضغط الأداء

جدول (١٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للبعد السابع (ضغط الأداء).

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
٣٧	يملك العاملون بإدارة الدراسات العليا حق اقتراح طريق أدائهم.	٣٧	٢٩.١٣	٦٥	٥١.١٨	٢٥	١٩.٦٩	٢.٢٤	٧٥.١٥	٥
٣٨	تقدم إدارة الدراسات العليا تغذية راجعة للعاملين بها حول أدائهم بشكل منتظم.	٣٠	٢٣.٦٢	٦٨	٥٣.٥٤	٢٩	٢٢.٨٤	١.٩٦	٦٤.٨٩	٦
٣٩	يتعامل العاملون بإدارة الدراسات العليا مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعليم.	٤٥	٣٥.٤٣	٥٨	٤٥.٦٧	٢٤	١٨.٩	٢.٣٢	٧٧.٠٠	٤
٤٠	تتسم إدارة الدراسات العليا بالعدالة في توزيع المكافآت والترقيات طبقاً لنتائج أداء العاملين بها.	٢٥	١٩.٦٩	٥٢	٤٠.٩٤	٥٠	٣٩.٣٧	١.٨٧	٦١.٤٩	٧
٤١	يدرك العاملون بإدارة الدراسات العليا المسؤوليات والمهام المنوطة بهم.	٦٥	٥١.١٨	٤٠	٣١.٥	٢٢	١٧.٣٢	٢.٦٥	٨٧.٨٣	١
٤٢	تتصرف إدارة الدراسات العليا بسرعة وحسم لحل مشكلات العاملين بها.	٦١	٤٨.٠٣	٤٠	٣١.٥	٢٦	٢٠.٤٧	٢.٣٨	٧٧.٦٩	٣
٤٣	توفر إدارة الدراسات العليا استجابة عالية لمتطلبات العاملين بها.	٦٢	٤٨.٨٢	٣٨	٢٩.٩٢	٢٧	٢١.٢٦	٢.٥٩	٨٥.٣٩	٢
-	المجموع الكلي	٣٢٥	٤١.٦٨	٣٧٩	٤٤.٥٣	٢٠٣	١٣.٧٩	٢.٢٩	٧٥.٨٩	-

من الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على البعد السابع (ضغط الأداء) بنسبة مئوية (٧٥.٨٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٦٥)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة؛ حيث إنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد تم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة ووفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤١) والتي تنص على: "يدرك العاملون بإدارة الدراسات والمسئوليات والمهام المنوطة بهم". بالمرتبة الأولى بنسبة مئوية (٨٧.٨٣%)، ومتوسط حسابي (٢.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٥٤). وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة لأنه يقع

- في المدى (١.٣٤ : ٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى إمام العاملين بإدارة الدراسات العليا بالمسئوليات والمهام المنوطة بهم وذلك لطبيعة العمل الذي يغلب عليها الروتين والنمطية.
- جاءت العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على: "توفر إدارة الدراسات العليا استجابة عالية لمتطلبات العاملين بها" بالمرتبة الثانية بنسبة مئوية (٨٥.٥٤%)، ومتوسط حسابي (٢.٥٩)، وانحراف معياري (٠.٥٤)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن إدارة الدراسات العليا تستجيب لمتطلبات العاملين بها حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم ومسئولياتهم المنوطة بهم.
- جاءت العبارة رقم (٤٢): والتي تنص على: "تتصرف إدارة الدراسات العليا بسرعة وحسم لحل مشكلات العاملين بها". بالمرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٧٧.٦٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة لأنه يقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى رغبة إدارة الدراسات العليا في تذليل المشاكل والعقبات التي تعترض العاملين بها وذلك لمساعدتهم في القيام بمهامهم المنوطة بهم.
- جاءت العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على: "يتعامل العاملون بإدارة الدراسات العليا مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصاً للتعلم" بالمرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٧٧%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٦٦)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وترجع هذه النتيجة إلى محاولة بعض العاملين بإدارة الدراسات العليا إلى حل المشكلات التي تواجههم لكي يزدادوا خبرة، على الرغم من قلة الدورات التدريبية التي تساعدهم على تنمية مهاراتهم وحل مشكلاتهم.
- جاءت العبارة رقم (٣٧) والتي تنص على: "يملك العاملون بإدارة الدراسات العليا حق اقتراح طريقة أدائهم" بالمرتبة الخامسة بنسبة مئوية (٧٥.١٥%)، ومتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى المركزية ووجود قواعد ولوائح



محددة يلتزم بها الجميع؛ لذلك نجد أن هناك ضعف في حق اقتراح العاملين بإدارة الدراسات العليا لطريقة أدائهم.

- جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على: "تقدم إدارة الدراسات العليا تغذية راجعة للعاملين بها حول أدائهم بشكل منتظم" بالمرتبة السادسة بنسبة مئوية (٦٤.٨٩%)، ومتوسط حسابي (١.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى ضعف توفر نظام التقييم المستمر ونظام للمتابعة للعاملين بإدارة الدراسات العليا، وهذه النتيجة تتفق مع (استراتيجية الجامعة، ٢٠٢٠، ٩٤) والتي أقرت عدم فعالية نظام تقييم أداء العاملين بالجامعة.

- جاءت العبارة رقم (٤٠) والتي تنص على: "تتسم إدارة الدراسات العليا بالعدالة في توزيع المكافآت والترقيات طبقاً لنتائج أداء العاملين بها" بالمرتبة السابعة والأخيرة بنسبة مئوية (٦١.٤٩%)، ومتوسط حسابي (١.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى ضعف العلاقة بين نتائج أداء العاملين ونظام توزيع المكافآت والترقيات؛ حيث توزع المكافآت والحوافز على جميع العاملين بصرف النظر عن نتائج أدائهم؛ وذلك حسب لوائح وقوانين محددة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الفرعي الثالث والذي نص على: ما معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بها في ضوء نموذج كارل البرشت؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة بالجدول التالي:

جدول (١٦): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة الدراسة في معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت.

م	العبارات	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	قلة أعداد العاملين بإدارة الدراسات العليا.	٤٣	٣٣.٨٦	٤٩	٣٨.٥٨	٣٥	٢٧.٥٦	١.٩١	١.٧٧	٦٣.٧٨	١٠
٢	ضعف بيئة العمل المادية من (أثاث، تجهيزات، أدوات) بإدارة الدراسات العليا.	٤٥	٣٥.٤٣	٥٠	٣٩.٣٧	٣٢	٢٥.٢	١.٩٨	٠.٧٨	٦٦.١٩	٩
٣	الصراع الإداري ومقاومة التغيير الإداري بإدارة الدراسات العليا.	٤٣	٣٣.٨٦	٤٥	٣٥.٤٣	٣٩	٣٠.٧١	١.٨٢	٠.٧٠	٦٠.٣٢	١٢
٤	قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية.	٤٤	٣٤.٦٥	٤٨	٣٧.٧٩	٣٥	٢٧.٥٦	١.٩١	٠.٧٧	٦٣.٧٨	١٠
٥	ضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بإدارة الدراسات العليا.	٤٧	٣٧.٠١	٥٢	٤٠.٩٤	٢٨	٢٢.٠١	٢.١١	٠.٧٠	٦٧.٨١	٨
٦	قلة الاهتمام بالمحافظ المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية.	٥٩	٤٦.٤٥	٤٥	٣٥.٤٣	٢٣	١٨.١١	٢.٤١	٠.٧٠	٧٨.٢٥	٤
٧	ضعف مهارات العاملين بإدارة الدراسات العليا على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة.	٤٣	٣٣.٨٦	٤٤	٣٤.٦٤	٤٠	٣١.٥	١.٨٢	٠.٧٠	٦٠.٣٢	١٢
٨	كثرة ضغوط العمل التنظيمية.	٦٩	٥٤.٣٣	٣٥	٢٧.٥٦	٢٣	١٨.١١	٢.٥٩	٠.٦٦	٨٥.٤٢	١
٩	قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية قدرات العاملين بإدارة الدراسات العليا.	٦٥	٥١.١٨	٤٥	٣٥.٤٣	١٧	١٣.٣٩	٢.٤٨	٠.٦١	٨٤.١٩	٢
١٠	الاعتماد على المستندات الورقية لحفظ البيانات (الأرشيف الورقي).	٦٠	٤٧.٢٤	٤٢	٣٣.٠٧	٢٥	١٩.٦٩	٢.٢٨	٠.٧٠	٧٦.٢٩	٥
١١	عمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بإدارة الدراسات العليا.	٤٤	٣٤.٦٥	٥٧	٤٤.٨٨	٢٦	٢٠.٤٧	٢.٣١	٠.٧٩	٧٥.٥٤	٦
١٢	ضعف وضوح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	٤٤	٣٤.٦٥	٤٦	٣٦.٢٢	٣٧	٢٩.١٣	١.٨٥	٠.٧٠	٦٠.٩٥	١١
١٣	الاعتماد على الأقدمية في الترقيات.	٤٥	٣٥.٤٣	٥٣	٤١.٧٣	٢٩	٢٢.٨٤	٢.٢٩	٠.٦٨	٧٤.٢٦	٧
١٤	ندرة الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الذكاء التنظيمي.	٤٣	٣٣.٨٦	٥٥	٤٣.٣١	٢٩	٢٢.٨٣	٢.٢٩	٠.٦٨	٧٤.٢٦	٧
١٥	كثرة الإجراءات الإدارية المعمول بها في إدارة الدراسات العليا.	٦١	٤٨.٠٣	٤١	٣٢.٢٨	٢٥	١٩.٦٩	٢.٥٧	٠.٦٥	٨٠.٦٥	٣
-	المجموع الكلي	٧٩١	٣٨.٨٢	٧٠٢	٤١.٣٠	٤٥٥	١٩.٨٨	٢.٢٩	٠.٧٢	٧٢.٢٥	-

من الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني للاستبانة (معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بهافي ضوء نموذج كارل البرشت) بنسبة مئوية (٧٢.٢٥%)، ومتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٧٢)، والمتوسط الحسابي قد جاء بدرجة متوسطة؛ حيث إنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (يوسف، ٢٠١٨)، و (مغيب، ٢٠٢٠)، وقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة وفقاً لأعلى قيم المتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوى قيم المتوسط كما يلي:

- جاءت بعض العبارات بدرجات مرتفعة مثل العبارة رقم (٨) بالمرتبة الأولى والتي تنص على: "كثرة الضغوط التنظيمية" بنسبة مئوية (٨٥.٤٢%) وبمتوسط حسابي (٢.٥٩)، والعبارة رقم (٩) بالمرتبة الثانية والتي تنص على: "قلة البرامج التدريبية وورش العمل لتنمية قدرات العاملين بإدارة الدراسات العليا" بنسبة مئوية (٨٤.١٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٥٧)، والعبارة رقم (١٥) بالمرتبة الثالثة والتي تنص على: "كثرة الإجراءات الإدارية المعمول بها في إدارة الدراسات العليا" بنسبة مئوية (٨٠.٦٥%) وبمتوسط حسابي (٢.٤٨)، والعبارة رقم (٦) بالمرتبة الرابعة والتي تنص على: "قلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والإبداعية" بنسبة مئوية (٧٨.٢٥%)، ومتوسط حسابي (٢.٤١). ثم جاءت العبارة رقم (١٠) بالمرتبة الخامسة والتي تنص على: "الاعتماد على المستندات الورقية لحفظ البيانات (الأرشيف الورقي)" بنسبة مئوية (٧٦.٢٩%)، ومتوسط حسابي (٢.٣٨)، وكلها عبارة مرتفعة لأنها تقع في المدى (٢.٣٤ : ٣)، وقد ترجع هذه النتيجة الى كثرة المسؤوليات والمهام المنوطة بالعاملين بإدارة الدراسات العليا مما أدى إلى وجود عدة معوقات تعرقل تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا وتؤثر على أداء العاملين وتضعفه، ومن هذه المعوقات كثرة الضغوط التنظيمية، وقلة البرامج التدريبية وورش العمل، وكثرة الإجراءات الإدارية، وقلة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وأخيراً الاعتماد على المستندات الورقية لحفظ البيانات (الأرشيف الورقي).

ثم جاءت بقية العبارات مثل العبارات (١١)، (١٣)، (١٤)، (٥)، (٢)، (٤) (١١) (١٢)، (٧)، بنسب مئوية متوسطة تراوحت من (٧٥.٥٤%)، ومتوسط حسابي (٢.٣١) الى نسبة مئوية (٦٠.٣٢%)، ومتوسط حسابي (١.٨٢)، وقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى وجود معوقات تعيق أداء الدراسات العليا وتطبيق الذكاء التنظيمي بها، ولكن بنسبة متوسطة ومن هذه المعوقات: عمومية شروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بإدارة الدراسات العليا، والاعتماد على الأقدمية في الترقيات، ندرة الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الذكاء التنظيمي، وضعف الاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، وضعف بيئة العمل المادية، قلة أعداد العاملين، قياس أداء العاملين بطريقة روتينية شكلية، و ضعف وضوح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وأخيرا ضعف مهارات العاملين على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة.

ونلاحظ أن العبارة رقم (٧) جاءت بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على ضعف مهارات العاملين بإدارة الدراسات العليا على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة" بنسبة مئوية (٦٠.٣٢%)، ومتوسط حسابي (١.٨٢)، وانحراف معياري (٠.٧٠)، والمتوسط الحسابي جاء بدرجة متوسطة لأنه يقع في المدى (١.٦٧ : ٢.٣٣)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أنظمة العمل الروتينية والغير محفزة على الإبداع والابتكار، والتي تؤدي إلى ضعف مهارات العاملين وعدم قدرتهم على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة.

- نتائج الفروق في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية تبعا لمتغيرات الدراسة، والتي من خلالها سوف يتم الإجابة على السؤال الرابع الفرعي للدراسة، والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين بإدارة الدراسات العليا ترجع إلى متغيرات كل من: (الوظيفة، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي) في مدى رؤيتهم لمستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت؟ وللإجابة على هذا السؤال تم الآتي:

أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير الوظيفة؟ وقد تم استخدام اختبار (T. Test) للتحقق من صحة هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

جدول (١٧): نتائج تحليل اختبار (T. Test) للدلالة في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً

لمتغير الوظيفة

م	الأبعاد	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	مدير إدارة	١٦	١١٩.١٨	٢٣.٠٤	١.٨٩	غير دالة
		باحث دراسات عليا أول	٤١	١١٠.٩١	١٠.٤٨		
		باحث دراسات عليا ثان	٧٠	٨٥.٩٦	١٨.٢٩		
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	مدير إدارة	١٦	٣٦.٧٥	٧.٨٦	٠.٢٩٢	غير دالة
		باحث دراسات عليا أول	٤١	٣٢.٢٢	١١.٨٦		
		باحث دراسات عليا ثان	٧٠	٢٨.٤٥	١٦.٢٨		
	الإجمالي	مدير إدارة	١٦	١٥٥.٩٣	١٨.٦٥	١.٩٩٤	دالة
باحث دراسات عليا أول		٤١	١٤٣.١٣	٦.٩٢	٠.٤١٣	غير دالة	
باحث دراسات عليا ثان		٧٠	١١٤.٤١	١١.٢٣			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة ٠.٠٥ = ١.٩٨٤

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٧) عند مستوى دلالة ٠.٠١ = ٢.٦٢٦

كشفت نتائج الجدول السابق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية بين الوظائف المختلفة؛ فيما عدا المجموع الكلي؛ حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ لصالح مديري الإدارة، ويرجع ذلك إلى وعي مديري الإدارة بأهمية الذكاء التنظيمي

لتحسين وتطوير أداء العاملين وحسن ضمان العمل، والاستجابة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعمل.

ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة؟

وقد تم استخدام (One way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي ذلك.

جدول (١٨) البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة

الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

م	أبعاد الاستبانة	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	أقل من ٥ سنوات	١٥	٩٦.٥٠	٢٢.٣٤
		من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٥٠	١١٢.١٤	٢٠.٧٢
		أكثر من ١٠ سنوات	٦٢	١٠٤.٢١	٢١.٣٢
		الإجمالي	١٢٧	١٠٤.٢٥	٢٢.٢٥
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	أقل من ٥ سنوات	١٥	٤١.٣٩	٦.٠٣
		من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٥٠	٣٨.٢٥	٦.٣٦
		أكثر من ١٠ سنوات	٦٢	٣٩.٥٧	٦.٨٤
		الإجمالي	١٢٧	٣٩.٥٨	٦.٤٨
المجموع الكلي		أقل من ٥ سنوات	١٥	١٣٧.٨٩	٢٢.٦٣
		من ٥ سنوات الى ١٠ سنوات	٥٠	١٥٠.٣٩	١٧.٥٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٦٢	١٤٣.٧٨	٢٠.٥٩
		الإجمالي	١٢٧	١٤٣.٨٣	١٩.٨٦

الجدول السابق يوضح البيانات الوصفية لأبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة . والجدول (١٩) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

م	أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية.	بين المجموعات	١٧٩٧.٥٣٠	٥	١٨٣.٠٠٥	٢.٠٥١	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	٦٣٦٦٤.٧٢	٣٦٣	٥٩.١٦٢		
		المجموع	٦٥٤٦٤.٢٤	٣٦٨	—		
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	بين المجموعات	١١١٤٦.٥٧	٥	١٧٧.١٥٧	١.٤٥٦	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	٥٥٢٣١٠.٢	٣٦٣	٦٣.٠٣١		
		المجموع	٥٦٣٣٦٧.٨	٣٦٨	—		
	الإجمالي	بين المجموعات	٩٤٢.٣٧٨	٥	١٠٨.٣٨٨	١.٦٦٩	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	٤٠٧٦٣.٥١	٣٦٣	٦٧.٤١٨		
		المجموع	٤١٧١٦.٩٨	٣٦٨	—		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٨.٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٢٦، وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.١١

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في أبعاد الاستبانة بالنسبة للمحور الأول والمحور الثاني؛ أي أن عينة الدراسة رغم اختلاف سنوات الخبرة يتفقون ويوافقون على أبعاد الاستبانة بالنسبة لمستوى الذكاء التنظيمي، ومعوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية. ويرجع ذلك إلى أن إدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية لها تعليمات ولوائح واضحة والتي يسير عليها العاملين بها، وأيضاً روتينية الأعمال والمهام المكلفين بها والتي لا تحتاج إلى خبرة كبيرة. وأيضاً يوافق أفراد عينة الدراسة على معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا لأنها معوقات موجودة بالفعل في إدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية؛ فهم يقرون بها ويوافقون عليها.

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، و الجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول (٢٠)

البيانات الوصفية لمستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير (الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي).

م	أبعاد الاستبانة	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	أقل من ٥ دورات	٩٧	١٢٠.٢٩	٣٣.١٩
		من ٥ دورات الى ١٠ دورات	٣٠	١١٠.١١	٢٢.٧١
		أكثر من ١٠ دورات	٠	٠	٠
	الإجمالي		١٢٧	١١٥.٠٥	٢٢.٥٤
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	أقل من ٥ دورات	٩٧	٤٦.٢٩	٨.٢١
		من ٥ دورات الى ١٠ دورات	٣٠	٣٧.٤٢	٥.٩٩
		أكثر من ١٠ دورات	٠	٠	٠
	الإجمالي		١٢٧	٤١.٢٤	٦.٦٨
الإجمالي		أقل من ٥ دورات	٩٧	١٦٦.٥٨	٣٠.٢٥
		من ٥ دورات الى ١٠ دورات	٢٥	١٤٧.٥٣	٢٢.٧٥
		أكثر من ١٠ دورات	٠	٠	٠
		الإجمالي	١٢٧	١٥٦.٢٩	٢٢.٧٣

والجدول السابق يوضح البيانات الوصفية لمستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الذكاء



التنظيمي. والجدول التالي يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية تبعا لمتغير (الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي).

جدول (٢١): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الاستبانة حول مستوى الذكاء التنظيمي ومعوقاته بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية تبعا لمتغير (الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي).

م	الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	بين المجموعات	٩١٤.٠٢٤	٥	١٨١.٠٠٣	١.٦١٣	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	٢١٣٧٥.٢٨	٣٦٣	٥٩١٦.٠		
		المجموع	٢٢٣٨٠.٣٢	٣٦٨	-		
٢	معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية	بين المجموعات	٨٨٤.٧٨٧	٥	١٧٦.١٥٢	٢.٠٢٠	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	٢٣٢٤٢.٨	٣٦٣	٦٣.٠٢٢		
		المجموع	٢٤١١٩.٥	٣٦٨	-		
م	الإجمالي	بين المجموعات	١٢١٨.٢٦	٥	٢٥١٣.٧٢	١.٧٨٣	غير دالة إحصائيا
		داخل المجموعات	٣٤١٦٠.١٥	٣٦٣	٩٥٣.٥٩٦		
		المجموع	٣٥٤١١.٠٦	٣٦٨	-		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (٣٦٨.٥) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٢٦ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٣.١١

من الجدول السابق يتضح أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بالنسبة للمحور الأول: مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، وبالنسبة للمحور الثاني: معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، أي

أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي، ويرجع ذلك إلى قلة الدورات التدريبية المقدمة للعاملين بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في مجال الذكاء التنظيمي؛ مما يدل على أن هذه الدورات تحتاج إلى تفعيل وأيضاً زيادتها لكي تستطيع أن تلبى احتياجات العاملين الفعلية أو لتجاري متطلبات العمل المتغيرة.

الخلاصة: بعد أن استعرضنا الجانب النظري والميداني للدراسة؛ اتضح أن مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة في كل أبعاده، وكان المتوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد (٢.٢٦) ، و انحراف معياري (٠.٧١)، كما أن معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري ( ٠.٧٢)، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن الإجابة على السؤال الخامس الفرعي بالدراسة الحالية والذي نص على: ما الآليات المقترحة للارتقاء بمستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل البرشت؟ وفيما يلي عرض لهذه الآليات الإجرائية:

- ١- تحسين جودة الحياة الوظيفية بإدارة الدراسات العليا ويتم ذلك من خلال الآليات التالية :
  - تبسيط إجراءات العمل ونشر المعلومات وسهولة الوصول إليها.
  - أن يكون هناك بيئة محفزة وداعمة للعاملين لحثهم على بذل أقصى جهد لديهم.
  - توفير كافة الإمكانيات سواء المادية أو البشرية اللازمة لأداء الأعمال المنوطة بالعاملين بإدارة الدراسات العليا.

٢- تطوير استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:

- وضع دورات تدريبية حديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة بصفة عامة، ودورات أخرى في مجال الذكاء التنظيمي بصفة خاصة.
- عمل صيانة دورية لأجهزة الكمبيوتر وتحديث البرامج الخاصة بها.
- عمل إيميلات الكترونية لجميع العاملين بإدارة الدراسة العليا لتفعيل التواصل بينهم وبين الطلاب.

- ٣- وضع نظام للترقيات والحوافز لتشجيع العاملين ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
- أن تكون الترقية والحوافز على أساس التميز في الأداء وليس الأقدمية، والاهتمام بذوي الخبرة والكفاءات؛ باعتبارهم المورد البشري أو رأس المال الفكري القائم على تطوير وتحسين العمل الإداري.
  - ربط الحوافز والترقيات باجتياز حضور الدورات التدريبية.
  - ٤- تفعيل نظام المساءلة ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
  - تصميم آليات للمساءلة تتم بالمصادقية والشفافية وشمول كافة مجالات المساءلة.
  - إصدار نشرات تعريفية بشكل دوري لأحدث آليات المساءلة للعاملين بإدارة الدراسات العليا.
  - عمل برنامج تعريفى للعاملين بإدارة الدراسات العليا والمديرين بها للاطلاع على كيفية تطبيق مجالات المسائلة، وإتاحته الكترونيا على موقع الجامعة، وإتاحته على الهواتف المحمولة من خلال إنزال تطبيق خاص به.
  - عقد ورش عمل متخصصة لتطوير كفايات مديري إدارات الدراسات العليا بالكليات المختلفة بجامعة المنوفية فيما يتعلق بتطبيق آليات المساءلة.
  - ٥- تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للشفافية والعدالة والمرونة والالتزام ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
  - اعتماد مبدأ فهم الشفافية الإدارية وتطبيقها كمعيار أساسي في اختبار المرشحين لمنصب مديري إدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية.
  - وضع لائحة تفسيرية للبنود التي تحتاج الى إيضاح في إدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية.
  - عقد اجتماعات دورية مع العاملين بإدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية لمناقشة كل ما يستجد من معلومات حول أي مشكلة أو قرار، مع طرح وجهات النظر المختلفة حولها بكل شفافية.
  - إشراك العاملين بإدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لتشجيعهم على تنفيذها، والحرص على الإعلان عنها فور صدورها.

- توزيع المسؤوليات والمهام على العاملين بإدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية توزيعاً مناسباً لاهتماماتهم وقدراتهم.
- ٦- معايير اختيار وتعيين العاملين بإدارات الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
- الحصول على دورات تدريبية في الإدارة بصفة عامة، ودورات أخرى في الذكاء التنظيمي بصفة خاصة.
- توافر مجموعة من السمات الشخصية كالقدرة على العمل الجماعي، والدافعية الذاتية، والاتصال، والقدرة على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغيرة.
- يتم تعيين واختيار العاملين على أساس الجدارة وليس على أساس الأقدمية.
- ٧- الاهتمام بإدارة المواهب ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
- الإلمام بأصحاب الأفكار الجديدة والابداعية التي تساعد على تحسين وتطوير الأداء في العمل.
- توظيف قدرات ومهارات المبدعين والمبتكرين لتطوير العمل وتحسينه.
- ٨- إعادة تدريب وتأهيل العاملين بإدارة الدراسات العليا ويتم ذلك من خلال الآليات التالية:
- التعرف على احتياجات العاملين من البرامج التدريبية؛ لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
- تنظيم الندوات وورش العمل واللقاءات التي تركز على أهم المداخل الإدارية الحديثة.
- ٩- آليات وإجراءات تطبيق نموذج كارل البرشت (Karl Albrecht model) للذكاء التنظيمي بجامعة المنوفية:

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية: ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- مشاركة العاملين بإدارة الدراسات العليا في وضع خطة استراتيجية سنوية.
- إجراء حوار استراتيجي مستمر مع العاملين بإدارة الدراسات العليا للتعرف على التحديات السائدة بالبيئة الخارجية المحيطة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها.
- وضع مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الرؤية الاستراتيجية الكلية للجامعة، مع مراعاة تقبل جميع العاملين لهذه الاستراتيجيات، وأن يتم إعدادها ومراجعتها وتعديلها سنوياً بصورة مستمرة من خلال المتخصصين والخبراء.

- أن تقوم القيادات الإدارية بإدارة الدراسات العليا باتخاذ القرارات الرئيسية، وتحديد أولويات العمل وخطته المستقبلية في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها.
- البعد الثاني: المصير المشترك:  
ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
- مشاركة جميع العاملين بإدارة الدراسات العليا في تحديد الخطط والأولويات التي تعتمد عليها إدارة الدراسات العليا في تحقيق رسالتها وأهدافها.
- تعاون العاملين في جميع المستويات وبمختلف الإدارات بكليات الجامعة، والاهتمام بتبادل الأفكار والمعرفة في حرية وانسيابية ؛ مما يدعم العمل الجماعي عند إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- تدعيم إحساس العاملين بإدارة الدراسات العليا بكليات جامعة المنوفية بالشراكة مع إدارة الجامعة بدلا من إحساسهم بالاغتراب، وربطهم بعلاقات ودية؛ حتى يشعر العاملين بالانتماء والولاء لإدارتهم بما يضمن نجاحهم في العمل.
- البعد الثالث: الرغبة في التغيير:  
ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:
- توفير مناخ تنظيمي يتسم بقبول التغيير والانفتاح، وأن تهتم إدارة الدراسات العليا بأداء العمل بطرق مبتكرة وإبداعية.
- تشجيع العاملين على تبنى أفكار وطرق عمل جديدة ومبتكرة، والبعد عن الأساليب النمطية والقديمة عند أدائهم لمهامهم.
- تطوير الخدمات التي تقدمها إدارة الدراسات العليا لمواكبة أي تغيرات أو استحداثات في مجال العمل.
- تهيئة بيئة للعمل تيسر عملية التغيير، وتشجع العاملين على تقديم اسهاماتهم واقتراحاتهم ، والتي يمكن أن تحدث تغييراً يمكن أن تستفيد منه إدارة الدراسات العليا.
- البعد الرابع: القلب  
ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- مراعاة اهتمامات ومصالح كافة العاملين بإدارة الدراسات العليا وتلبية احتياجاتهم.
- توفير مناخ تنظيمي تتوافر فيه الاستعدادات والرغبة من الجميع لإعطاء أكثر مما هو مطلوب؛ لنجاح إدارة الدراسات العليا في تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها.
- بث روح الحماسة والتفاؤل لدى العاملين بإدارة الدراسات العليا لإنجاز أعمالهم المنوطة بهم.
- تحسين بيئة العمل وجودتها داخل الأقسام والوحدات الإدارية؛ بتذليل العقبات ومحاولة حل المشكلات للتخلص من الاتجاهات السلبية السائدة داخل إدارة الدراسات العليا.

#### البعد الخامس: التطابق والتوافق

ويتحقق التطابق والتوافق من خلال الآليات التالية:

- الوضوح التام لقواعد ونظم إدارة الدراسات العليا.
- تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع رسالة ورؤية وأهداف إدارة الدراسات العليا.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية بكليات جامعة المنوفية.
- مراجعة العمليات الإدارية بإدارة الدراسات العليا؛ مما يبسر أداء القادة والعاملين في جميع الوحدات والمستويات الإدارية، ويزيد من إنتاجية العمل.
- الانسيابية والمرونة في أداء العمل؛ مما يسهم في المشاركة والمسئولية بين كافة المستويات الإدارية العليا والتنفيذية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تفويض بعض المهام الإدارية من القادة الإداريين الى العاملين بإدارة الدراسات العليا.

#### البعد السادس: نشر المعرفة:

ويتحقق نشر المعرفة من خلال الآليات التالية:

ويتم نشر المعرفة من خلال الآليات التالية:

- توفير نظام حديث لنظم المعلومات يسهم في ضمان تدفق المعلومات والمعرفة بين كافة المستويات بإدارات الدراسات العليا بجامعة المنوفية بحرية وانسيابية وبتيح الفرصة للاستفادة منها.
- توفير المناخ الملائم والمشجع لتطوير المعرفة من خلال المرونة والانسيابية داخل الوحدات الإدارية بصورة تؤدي الى الدقة والسرعة في تبادل المعرفة وتقاسمها.

- توفير معلومات كاملة وشاملة عن الخدمات التي تقدمها إدارة الدراسات العليا بطرق مختلفة.
- توفير برامج مؤسسية بالجامعة في جميع وحداتها الإدارية وبكافة العاملين، لإكسابهم بعض المهارات التي تؤهلهم لتطوير المعرفة ونشرها وتخزينها وتبادلها لتحسين أدائهم في العمل.
- البعد السابع: ضغط الأداء ويتحقق من خلال الآليات التالية:
- تحسين أداء العاملين بإدارة الدراسات العليا من خلال رفع كفاءة العاملين ذوي الأداء المنخفض أو السيء ليصبحوا من ذوي الأداء الجيد أو المرتفع.
- توعية كافة العاملين بإدارة الدراسات العليا بمسئولياتهم وأدوارهم، وما يتوقع منهم من اسهامات.
- دراسة الإجراءات وتبسيطها بما يضمن أعلى قدر من الفعالية والكفاءة.
- قيام القادة الإداريين بإدارات الدراسات العليا بالجامعة بتدعيم الاتصالات المستمرة داخل إدارتهم؛ لإنجاز الأعمال بحسم وبسرعة.
- توفير التغذية الراجعة لكافة العاملين بإدارات الدراسات العليا بالجامعة، وعن نتائج أدائهم ومدى مساهماتهم في تطوير العمل بداخل إداراتهم.
- ربط نظام الحوافز والترقيات طبقاً لنتائج أداء العاملين بإدارة الدراسات العليا بالجامعة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو عميرة، أم هاشم أحمد محمد أحمد. (٢٠١٥). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة المنيا.
- الجبوري، حيدر جاسم عبید. (٢٠١٤). اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. السنة العاشرة. العدد (٣٠) .
- الزنفلي، أحمد محمود محمد (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي لتلبية متطلبات التنمية المستدامة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية: جامعة الزقازيق.
- الشراعي، خالد أمين على فايد، والهبوب، أحمد غالب (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير أداء إدارة الدراسات العليا بجامعة إب في ضوء إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة اليمن.
- العميان ، محمود سلمان .(٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال . ط١.الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزلي ، عطا الله بن فاحس . (٢٠٢١). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية . جامعة الكويت. مجلس النشر العلمي. مج (٣٥). ع (١٣٨).
- المجالس القومية المتخصصة- المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (١٩٩٦). الأوضاع الأكاديمية بالجامعات وأساليب تطويرها. الدورة (٢٣). سبتمبر ٩٥- يوليو ١٩٩٦. القاهرة.



- جامعة المنوفية (٢٠٢٠). وثيقة خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠). جامعة المنوفية.
- درويش، محمود أحمد (٢٠١٨). مناهج الدراسة في العلوم الإنسانية. القاهرة: مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع
- عبد الستار، منى عبد الغني . (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية: جامعة بني سويف.
- عبد الغفار، سماح فؤاد. (٢٠١٧): مدونة للممارسات الإشرافية الأكاديمية بالدراسات العليا التربوية في ضوء بعض النماذج العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية: جامعة المنوفية.
- عبد الفتاح، منال رشاد. (٢٠١٢). نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العاطفية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. السنة (١٥). العدد (٣٥).
- عشيبية، فتحي درويش محمد، وعمارة، سامي فتحي .(٢٠٠٨). دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وإمكانية الإفادة منها في مصر. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز تطوير التعليم الجامعي. العدد (١٩).
- غانم، أحمد محمد، وقرني، أسامة محمود. (٢٠٠٣): تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز تطوير التعليم الجامعي. العدد (١٥).
- فايد، عبد الستار محروس عبد الستار، وأمين ، رشا عويس حسين . (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. المجلة التربوية، كلية التربية: جامعة سوهاج ،ج(٦٢).
- قرني، أسامة محمود، وأبو سيف، محمود سيد. (٢٠١٦): مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البرشت من وجهة نظر أعضاء هيئة

- التدريس. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع(٢)، ج (١).
- قطيط، عدنان محمد أحمد .(٢٠٠٩). تنمية الابتكار الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية: جامعة عين شمس.
  - مغيب، إيمان خميس .(٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري لإدارة الدراسات العليا بجامعة الفيوم في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الفيوم.
  - هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٥): إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية. مستقبل التربية العربية. ١١ (٣٨).
  - يوسف، داليا محمود . (٢٠١٨): تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة المنيا. ٥ (١٨).

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ahangari, R & Hallajian, E. (2015). Survey on Organizational Intelligence on Organizational Trust is based on Albrecht Model (Case study on Ghaemshahr's Municipal, journal of Educational Research and Review.ISSN: 2315 – 51321). V (4). No. (1).
- Albrecht, K. (2003). The power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. American Management Association .New York :Amacon.
- Albrecht.(2002).Organizational Intelligence Knowledge
- Bakhshain, A., Hamdi, F. Ezati, M. (2011). Relationship between organizational intelligence and entrepreneurship among University Educational Managers, The Journal of Mathematics and Computer Science. Vol (3). No( 4).
- Fallah, H., Haider, S.& Fakhreddini, M., (2014). Examining the relationship between knowledge management and organizational intelligence in Mellat bank employee in yazd. Journal of Science and Today's world, 3(8)..
- Gholami, S. & Safae,S., (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and the performance of Managers. Journal of Education and Instructional Studies in the world, Vol. (2) Issue: 2 article: 21 ISSN: 2146: 7463
- International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science .Vol (a) . Issue(2).
- Jonbeshi,A.&Ghanbari,A(2012).Relationship between the Organizational Intelligence and Empowerment of Faculty of Islamic Azad University- Marvdasht Campus. Australian Journal of Basic and Applied Sciences.6(8).
- Kazemi, M, Lagzian, M& Malek- Zadeh, G, pour, S.,(2012). Organizational Intelligence in Iranian Universities :an Information Processing Perspective .Journal of Information Systems and Telecommunication.1(10).
- Khangahi, M. & jafari, P. (2013). A model for organizational intelligence in Islamic Azad University (zone 8).International Scientific Publication and Consulting Services. Vol (2013).
- kiani,M.,Jozam,M.&Jozam, M.P(2020).Organizational Intelligence, Survival Factor of Today's Organizations.

- Management: Thinking Outside the Silos-The Executive Perspective. Executive white paper,1-17 Retrieved at August,2021,from <http://www.KarlAlbrecht.com>. 21
- Marjani, A.B & soheili pour, M. (2012). The Relationship between Organizational Intelligence and staff performance based on the Model of Karl Albrecht (the case of Iran branch. China National petroleum Company. International Journal of Business and Social science. vol. (3).No.(4).
- Martin,H.,jandaghi,G.HamidiZadeh,A.&Karim,F(2010).Studying status of Organizational Intelligence in Selected Public Office of QOM. European Journal of Social Science.14(4).
- Maymand, M.M & Tor Kamani, B. (2016). Investigation of the relationship between Organizational Intelligence and strategic thinking and determination of its role in creation of a mindful organization (A Case Study Research). Mediterranean journal of Social Science MCSER Publishing .Rom- Italy.V0l.(3) .S.(2).
- -Okun ,D.,A(2017). Organizational Intelligence. S.S. Ercetin , N . Potas (eds),chaos, Complexity and Leadership ;Exploration of Chaos and Complexity Theory. Proceeding in Complexity. Ankara; Turkey.
- Raz,S.,& Namdari, R. (2013) Measurement and Analysis of organizational intelligence components of Islamic Azad university – Region Six, journal of Social Issues Humanities. 1 (5).
- Shahabia.A.,Faezb.A.&Fazlic,D.(2012).Organizational Intelligence dismounting barriers Prioritization: A real-world case study. Management Science Letters, Growing Science Ltd.
- Stalinski,Sherryl,M A.,(2004).Organizational Intelligence: A Systems perspective. Organization Development Journal. Vol (22).
- Staskeviciute,I.,(2009).Towards the Intelligence University :An Empirical study. Social Research.3(17).
- \_Staskeviciute,I.,Neverauskas,B,&Ciutiene,R.,(2006).Applying the principals of Organizational Intelligence in University Strategies .ISSN 1393-2785 Engineering Economics..3(48).
- Taboli, H. & Bahmanyari, H. (2017). Organizational Intelligence and Agility in shiraz University of Medical Sciences. Journal of Health Management and Informatics. 4 (3) .