



# **الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري**

## **إعداد**

**د/ محمد عباس محمد عبد الرحيم**

**أستاذ مساعد الإدارة والتخطيط والدراسات**

**المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف، دقهلية – جامعة الأزهر**

**د/ محمد ماهر أبو النصر محمد**

**مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات**

**المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف، دقهلية، جامعة الأزهر**

## الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر مدخل لتفعيل تميزهم الإداري

محمد عباس محمد عبد الرحيم، محمد ماهر أبو النصر محمد

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بتفهننا الأشراف، دقهلية،

جامعة الأزهر

<sup>1</sup> البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: mohamedabdelraheem1543.el@azhar.edu.eg

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى تعرف الأسس النظرية للتميز الإداري والذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري، والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري، والذكاء التنظيمي) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري، ووضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (391) عضواً من أعضاء هيئة تدريس بكليات جامعات الأزهر. وأظهرت الدراسة الميدانية أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (1.79)، كما أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (1.87)، وأظهر البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تعزى لمتغيرات البحث حيث جاء متغير الدرجة الوظيفية لصالح (أستاذ)، ومتغير المنصب الإداري لصالح (يشغل منصباً إدارياً)، ومتغير نوع الكلية لصالح (الكليات العملية) ومتغير اعتماد الكلية لصالح (الكليات المعتمدة)، ومتغير النوع لصالح (الذكور)، كما كشف البحث وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري. وفي الختام، قدم الباحثان تصورًا مقترحًا لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التميز الإداري، الذكاء التنظيمي، القيادات الأكاديمية، كليات جامعة الأزهر.



---

## **Organizational Intelligence among the Academic Leaders in the faculties of Al-Azhar University is an approach for activating their Administrative Excellence**

Muhammad Abbas Muhammad Abdel Rahim<sup>1</sup>, Muhammad Maher Abu Al-Nasr Muhammad

Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Tafhana Al-Ashraf, Al-Azhar University

<sup>1</sup>Corresponding author E-mail: mohamedabdelraheem1543.el@azhar.edu.eg

### **Abstract:**

The research aimed at identifying the theoretical foundations of Administrative Excellence and Organizational Intelligence in educational institutions, identifying the level of practicing the Academic Leaders in the faculties of Al-Azhar University for (Administrative Excellence and Organizational Intelligence) from the faculty members' point of view, revealing statistically significant differences between the responses of the research sample about the level of practicing the Academic Leaders for (Administrative Excellence and Organizational Intelligence) according to the variables (job grade- administrative position- faculty type- faculty accreditation-gender), as well as revealing the statistically significant relationship between the level of practicing the Academic Leaders for Organizational Intelligence and their Administrative Excellence, and presenting a proposed perspective for activating Administrative Excellence among the Academic Leaders in the faculties of Al-Azhar University in the light of the Organizational Intelligence approach. The research used the descriptive method to achieve its goals and a questionnaire applied to a random sample of (391) faculty members of the faculties of Al-Azhar University. The field study showed that the level of practicing the Academic Leaders for the standards of Administrative Excellence from the point of view of the sample was (medium), with a weighted mean of (1.79), and for the dimensions of organizational intelligence from the point of view of the sample was (medium), with a relative weight of (1.87), and the research showed that there were statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the responses of the research sample about the level of practicing the Academic Leaders for (Administrative Excellence and Organizational Intelligence) due to the variables of the research; The job grade variable was for (professor), the administrative position variable was for (occupied), the faculty type variable was for

(practical), the faculty accreditation variable was for (accredited), and the gender variable was for (males). The research revealed a statistically significant positive correlation between the level of practicing the Academic Leaders for Organizational Intelligence and their Administrative Excellence.

Finally, the two researchers presented a proposed perspective for activating Administrative Excellence among Academic Leaders in the faculties of Al-Azhar University in the light of the organizational intelligence approach.

*Keywords:* Administrative Excellence, Organizational Intelligence, Academic Leaders, faculties of Al-Azhar University.



## الجزء الأول: الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

في ظل التغير السريع الذي أصبح سمة أساسية من سمات القرن الحادي والعشرين والذي تميز بالتقدم العلمي والتكنولوجي والتدفق المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، أصبح لزاماً على المؤسسات المختلفة بعامة ومؤسسات التعليم الجامعي بخاصة أن تسعى جاهدة لتفعيل التميز في جميع أعمالها وتحقيق نتائج تفوق أداء منافسيها، حيث إنها تعمل في بيئة شديدة التعقيد والديناميكية التي لا يتناسب معها ممارسات الإدارة التقليدية، لذلك أصبح الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم الجامعي ضرورة ملحة نتيجة لزيادة القدرة التنافسية للجامعات، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة فعالة قادرة على تفعيل التميز الإداري من خلال استخدام أفضل الممارسات والاستراتيجيات، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار والإبداع لضمان تحسين مستوى الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف.

ويُعد العمل الإداري المتميز من المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة، الأمر الذي يُمكنها من المنافسة مع مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، ويمثل التميز نظاماً شاملاً متكاملًا يشمل فعاليات وممارسات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع وتحسين مستويات الأداء إلى أعلى المستويات (الخليوي وآخرون، 2019، 75)، ولن يكون الوصول إلى التميز في أداء الأعمال مُمكنًا بدون التميز في الإدارة، ويُحدد التميز في الإدارة الاستخدام الأمثل للأساليب والتقنيات والأدوات الخاصة بعلم الإدارة وذلك للحصول على مستوى عالٍ من الاحتراف والفعالية في نشاط الإدارة (Verboncu, 2011, 5).

ويرتبط التميز الإداري بإدارة العلاقات، ويهتم بالآخرين وبوعيمهم، ويشمل القدرة على التعامل مع الصراع، وتطوير إمكانات الآخرين، والموضوعية، والقيادة الملممة، وبناء الفريق، والتعاون والمشاركة، والتحفز للتغيير، والتكيف العاطفي، والاستفادة من التنوع (Chopra & Kanji, 2010, 983)، ومن ثم أصبح عمل الإدارة هو إدارة التميز، ويتضمن التميز الإداري مواءمة استراتيجية العمل وسلوك المؤسسة والبيئة العالمية (Heng & Ahmed, 2000, 146)؛ لذا فإن تفعيل أي مؤسسة للتميز في الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو روتيني ونمطي في أداء مهامها واعتمادها لأنظمة ديناميكية وفعالة (Hashem, 2022, 140).

وتسعى المؤسسات الجامعية بقوة نحو التميز، وهذا يتطلب من إدارة الكليات توفير بيئة داعمة للتعليم التنظيمي، واستخراج المعرفة من عقول أعضائها، من خلال تكوين رؤية مشتركة بين العاملين للمساهمة في إحداث التغييرات الاستراتيجية المطلوبة للتميز، ويتطلب ذلك أيضاً أن تكون عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية والفنية في وقت واحد للحفاظ على كفاءتها وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار، من خلال تكامل الخبرات والاستراتيجيات التنظيمية في بوتقة الأداء الجامعي للوصول إلى التميز التنظيمي المنشود (Abu Naser & Al Shobaki, 2017, 47)، واقترح مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige) سبعة معايير للتميز الإداري تتمثل في القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على المستفيدين، والقياس والتحليل وإدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، ونتائج الأداء (Rahayu, et al., 2021, 296).

وتعمل المؤسسات الجامعية – ومنها جامعة الأزهر - على تحسين الأداء من خلال وجود قيادة أفضل، وهناك عدد من الجوانب للقيادة الفعالة في التعليم الجامعي بعضها يتعلق بالسمات الشخصية للقائد (مثل القدرة على تقديم التوجيه والتمتع بالمصداقية الشخصية والجدارة بالثقة) والبعض الآخر يتعلق بتعزيز الثقافة والبيئة الصحية (Kok & McDonald, 2017, 211-212).

وتنبع قدرة هذه المؤسسات على إيجاد بيئة ثرية ومحفزة من قدرة القائد التحفيزية؛ حيث تؤدي سلوكيات القيادة المتميزة إلى نتائج مؤثرة، ويعتمد ذلك على شخصية القائد للتأكد من أن هذه الإجراءات تعكس دوافع المرؤوسين، كما ترتبط مستويات الجدارة بالثقة والقيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالنتائج التنظيمية المتصورة، بالإضافة إلى أن سلوكيات الإثراء الوظيفي والتي تتمثل في إنشاء رؤية تنظيمية مشتركة، وتحديد توقعات أداء واضحة، تعزز ثقافة العاملين عندما يثقوا في رؤسائهم (Born, et al., 2017, 46-47)، فالعلاقة الجيدة بين إدارة الكلية والعاملين بها والتي تقوم على فهم بعضهم البعض سوف تزيد من رضا العاملين وولائهم لمؤسستهم وبذل أقصى جهد لديهم في سبيل نجاحها، وإذا فشلت الإدارة في ذلك، فستكون النتيجة عكسية (Abdul Rahman, et al., 2016, 85)، لذا يقع على قيادات كليات جامعة الأزهر العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المنشودة نظراً لتعدد مسئولياتهم وتنوع الفئات التي يتفاعلون معها داخل وخارج جامعتهم وسعيهم للحصول على أفضل النتائج.

وظهر مفهوم الذكاء التنظيمي لأول مرة عام 1967م، على يد أستاذ أمريكي يدعى هارولد ويلنسكي (Harold Wilensky)، وبعد بحث مستفيض خلص إلى أن الذكاء التنظيمي له تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة ويمكنه النظر في خصائص وقياس معلومات المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرار (Azmaa, et al., 2012, 95)، ويقصد به القدرات الفكرية لمؤسسة ما من أجل حل المشكلات التنظيمية والتأكيد على الجمع بين الكفاءات البشرية والتقنية ويتضمن مجموعة من البيانات والخبرة والمعرفة وفهم المشكلات التنظيمية. كما يساعد المؤسسات وخاصة الجامعات ومراكز التعليم العالي في تحديد واختيار وتنظيم ونشر المعلومات والمهارات الرئيسة التي تعتبر الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يُمكن المؤسسة من أن تكون فعالة لحل مشكلات التعلم والتخطيط الاستراتيجي والقرارات الديناميكية، وينظر للذكاء التنظيمي من ثلاث نواحي (المنظور المعرفي والمنظور السلوكي والمنظور الاجتماعي العاطفي) (Gorgani, T., et al., 2014, 1551).

ويشير الذكاء التنظيمي إلى وجود إجراءات وخيارات ذكية وغياب الخيارات السيئة، مما يعني التقاء الأشخاص والأفكار والموارد والأنظمة والقيادة بطريقة تستفيد من إمكانيات كل منها بشكل كامل، وهذا يؤكد على التكامل الذكي لرأس المال المعرفي والسلوك الذكي، ويحدث الذكاء التنظيمي عندما يشارك القادة ما يعرفونه طواعية، ويتداولون الأفكار، ويشجعون العاملين على فعل الشيء نفسه (McBreen, et al., 2022, 116).

ومن مكونات الذكاء التنظيمي القدرة على التكيف مع البيئة ووجهات النظر، والتعلم وتطبيق المعرفة، والأداء الهيكلي والتنظيمي، والأخلاق، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والكفاءة والفعالية، كما يعمل على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، وتعزيز الجهود المبذولة للتعلم الدائم، واستخدام الإبداع والمهارات المختلفة في المواقف غير المتوقعة والجرعة للتعامل مع التغييرات (Keshavarz, et al., 2018, 3)، كما يتكون الذكاء التنظيمي من خمسة عوامل هي:

اتخاذ القرار الفعال، والوعي بالمعلومات الخارجية، ونشر المعرفة الداخلية، والتركيز التنظيمي، والابتكار المستمر (Yaghoubi, et al., 2012, 2627)، واقترح كارل ألبريشت (Karl Albrecht) سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي هم: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق، والروح المعنوية، ونشر المعرفة، وضغوط الأداء (Hamad, 2019, 813) و (Awamleh & Ertugan, 2021, 2-3).

وانطلاقاً من أهمية تفعيل التميز الإداري بكلية جامعة الأزهر، تحتاج هذه الكليات إلى إعادة النظر في أساليبها وهيكلها وعملياتها التنظيمية بشكل مستمر حتى تصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً لتظل قادرة على المنافسة، لذا أصبح لزاماً عليها تبني أحد المداخل الحديثة لمواجهة ضغط المنافسة والبقاء بين المؤسسات التعليمية الأخرى، ويُعتبر مدخل الذكاء التنظيمي من المداخل الحديثة التي تتماشى مع متطلبات العصر ومتغيراته ويعمل على إيجاد مؤسسات تربوية ذكية، حيث أظهرت نتائج دراسة (Staškevičiūt & Čiutien, 2008, 70) أن الجامعات التي تتمتع بمستوى أعلى من الذكاء التنظيمي تتمتع أيضاً بفعالية أعلى، كما توصلت نتائج دراسة كل من (Kesti, et al., 2011, 57) و (Shabbir, et al., 2016, 44) إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنظيمي وأداء العاملين، كما أظهرت نتائج دراسة (السالم، 2021، 87) وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري.

#### مشكلة البحث:

فرضت العولمة والتنافسية التي تميز بها هذا العصر على الجامعات بعامة وجامعة الأزهر بخاصة السعي نحو تفعيل التميز الإداري وذلك من خلال وجود قيادة تتسم بالتميز والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل مواجهة ومسايرة هذه التحديات التي أثرت بشكل كبير على الأداء. وعلى الرغم من الجهود الملموسة التي تبذلها جامعة الأزهر للارتقاء بأدائها وتحسين مخرجاتها للسعي نحو التميز مثل إنشاء الجامعة مكتب التميز الدولي والذي يعمل على متابعة ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، 2018-2022م، 67)، إلا أنها مازالت تعاني الكثير من جوانب القصور التي أثرت بشكل كبير على أدائها وجودتها وتميزها، من أهمها:

- ضعف قدرة التشريعات والنظم والآليات الحاكمة للتعليم الجامعي الأزهرى على مواكبة متطلبات العصر بسبب تقادمها، بالإضافة إلى ضعف التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري للجامعة وكلياتها وقلة عددهم (رسلان، 2021، 290).
- قلة وجود نظم معلومات استراتيجية لمتابعة التحديات والمستجدات داخل الجامعة وخارجها الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مخرجات عمليات التخطيط بالجامعة (رسلان، 2021، 290).
- الأسلوب المتبع في اختيار قيادات كليات جامعة الأزهر (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) وذلك من خلال التعيين وليس الانتخاب أو بالأقدمية (شرف، 2022، 193).

- قلة وجود توصيف وظيفي معلى للوظائف الإدارية بجامعة الأزهر، كما أن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الجامعة لا تتضمن بشكل واضح التحول التدريجي نحو التميز والتنافسية العالمية (عبد العزيز، 2022، 170).
- المركزية الشديدة وتأخر تنفيذ كثير من القرارات، وعدم توافر الأدلة والكتب واللوائح الجامعية بكليات الجامعة (جدول الوظائف- الهيكل التنظيمي- اللوائح والقوانين المنظمة للعمل- إجراءات العمل الإداري)، وضعف نظم وآليات الاتصال بين الجامعة وكليةها (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، 2018-2022م، 72).
- ضعف الأساليب التي تستخدمها الجامعة لتحقيق رضا المستفيدين (عبد العزيز، 2022، 173).
- عدم وجود حوافز إدارية ومالية محددة تجعل الجامعة أكثر ابتكارًا وتمكنها من استخدام الموارد بطريقة أكثر فعالية، بالإضافة إلى ضعف كفاية وفعالية نظم المعلومات والاتصالات لربط الجامعة ووحداتها وكليةها، وضعف مستوى التأهيل العلمي والتدريب الإداري للعاملين بكليات الجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، 2018-2022م، 74).
- اعتماد كليات جامعة الأزهر في إنجاز أعمالها بشكل كبير على الأسلوب الفردي وليس من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، كما أن الهيكل التنظيمي للجامعة لا يساعد بشكل فعال على سرعة ودقة إنجاز الأعمال (نوفل، 2022، 308).
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية وقلة دعم ممارساتهم وقدراتهم الإبداعية، وكذلك قلة تحفيزهم على اكتساب المعرفة الجديدة (أبوزيد، 2023، 168-169).

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما الأسس النظرية للتميز الإداري والذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع)؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري؟
- 5- ما التصور المقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي؟





## أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى:

- 1- تعرف الأسس النظرية للتميز الإداري والذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- 2- تحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع).
- 4- الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري.
- 5- وضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

## أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من جانبين (نظري وتطبيقي) ويتم عرض ذلك فيما يلي:

**الأهمية النظرية:** استمد البحث أهميته النظرية من خلال تناوله للتميز الإداري الذي أصبح ضرورة ملحة في جامعة الأزهر لدعم وتعزيز قدرتها التنافسية مع الجامعات الأخرى، بالإضافة إلى تناوله أيضاً لمدخل الذكاء التنظيمي بكليات جامعة الأزهر الذي يعد من المداخل الإدارية الحديثة التي لديها القدرة على حل المشكلات، والاستجابة للظروف البيئية وتعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات التعليمية.

**الأهمية التطبيقية:** تنطلق الأهمية التطبيقية من أن وضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي يساعد القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على تعرف أبعاد الذكاء التنظيمي التي تسهم في تحسن أدائهم وتنمية مهاراتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك الاستفادة مما قد يُسفر عنه نتائج هذا البحث في إجراء بحوث مماثلة في المؤسسات التعليمية بمستوياتها المختلفة، بالإضافة إلى تبصير المسؤولين بجامعة الأزهر بواقع الذكاء التنظيمي بكليات الجامعة وأهميته في تفعيل التميز الإداري، وكذلك مساعدة واضعي السياسات من خلال نتائج هذا البحث في اتخاذ بعض القرارات التي تعمل على تحسين الأداء بالجامعة والارتقاء بها.

## منهج البحث وأداته:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الذكاء التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وكذلك وصف تميزهم الإداري، وكشف العلاقة بينهما من خلال جزء الدراسة الميداني تمهيداً لوضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات

الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، كما استخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

### حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1- **حدود موضوعية:** سعى البحث الحالي للوصول إلى تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري بكلية جامعة الأزهر من خلال تبني معايير نموذج مالكولم بالدريج السبعة والمتمثلة في (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء) في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر من خلال الأبعاد السبعة لكامل ألبريشت، والمتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، المواءمة والتطابق، الروح المعنوية، نشر المعرفة، ضغوط الأداء).

2- **حدود بشرية:** تمثلت في عينة عشوائية بلغت (391) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر.

2- **حدود مكانية:** تمثلت في كلية جامعة الأزهر بالقاهرة والدقهلية وأسيوط.

3- **حدود زمنية:** تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022-2023م.

### مصطلحات البحث:

#### التميز الإداري:

يُعرّف التميز الإداري بأنه سعي المؤسسات للفرص، مسبقًا بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، مع رؤية مشتركة لوضوح الهدف، وكفاية الموارد، والحرص على الأداء (Al-Bataineh, et al., 2018, 2).

ويُقصد بالتميز الإداري "الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة" (مراد، 2019، 22).

وتأسيسًا على ما سبق يُعرّف التميز الإداري إجرائيًا بأنه: مجموعة من الممارسات الإدارية المتميزة التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر بالتعاون مع جميع العاملين من خلال المعايير المتمثلة في (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأداء) من أجل تحقيق نتائج أداء تجاوز التوقعات والتفوق على المنافسين.

#### الذكاء التنظيمي:

يُعرّف الذكاء التنظيمي بأنه "القدرة الكلية للجامعة أفرادًا ووحدة ومنظمات على الابتكار التنظيمي والتكيف مع الظروف المختلفة المحيطة بها، واستغلال المعرفة الاستغلال الأمثل

وقدرتها العالية على التطور وتقديم قيمة مضافة تساعد على التميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى" (قرني وأبو سيف، 2016، 68).

كما يُقصد بالذكاء التنظيمي القدرة على التكيف مع البيئات والمواقف المتغيرة والقدرة على اتخاذ القرار بناءً على المعرفة المتاحة في أي ظروف حرجة (Malekzadeh, et al., 2016, 135).

وتأسيساً على ما سبق يُعرف الذكاء التنظيمي إجرائياً بأنه: قدرة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على تنمية قدرات العاملين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية وتوليد معرفة جديدة وتبادلها والاستجابة السريعة للظروف البيئية وحل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات السليمة من خلال الأبعاد المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، المواءمة والتطابق، الروح المعنوية، نشر المعرفة، ضغوط الأداء) التي تساعد على التميز في الأداء وتحقيق الأهداف.

القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر: تمثلت في عميد الكلية ووكيلها ورؤساء الأقسام العلمية.

### الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي مرتبة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث وفق ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: دراسات تناولت التميز الإداري.

المحور الثاني: دراسات تناولت الذكاء التنظيمي.

المحور الثالث: دراسة تناولت التميز الإداري والذكاء التنظيمي.

### المحور الأول: دراسات تناولت التميز الإداري:

أجرى (شحادة، 2014م) دراسة للتعرف على التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (78) شخصاً بواقع (18) معاون عميد و(60) رئيس قسم من كليات الجامعة المستنصرية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم إعداد استبانة مكونة من (24) عبارة تمثل مقياساً للتميز الإداري، وأظهرت الدراسة ضعف التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لتغيري الموقع الوظيفي واللقب العلمي.

كما قاما (Abu Naser & Al Shobaki, 2017) بدراسة للتعرف على التميز التنظيمي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وتكونت من (235) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود إجماع بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات على أهمية "التميز القيادي" و"الخدمة المتميزة" بنسبة كبيرة، وبنسبة متوسطة حول أهمية "التميز

المعرفي" كأحد عناصر التميز التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: وضع نظام حوافز للعاملين يشجعهم على الإبداع والتميز، وتوفير فرص التعلم المستمر لجميع العاملين بما يتماشى مع التطور التكنولوجي المعاصر، وتشجيع الجامعات على إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات المجتمع المدني، وتطوير تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات، وتشكيل مراكز لتسويق عملية التعليم الجامعي.

وعنيت دراسة (سليم وأبو حلاوة، 2017م) بالكشف عن مدى فعالية برنامج تدريبي قائم على أبعاد إدارة العقل في تحسين التميز الإداري لدى القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمهور، ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وبلغت عينة الدراسة (25) من القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمهور بواقع (10) رؤساء أقسام أكاديمية، و(15) قيادة إدارية، واستخدمت الدراسة مقياسًا كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس إدارة العقل ومقياس التميز الإداري في القياسين (القبلي- البعدي) لصالح القياس البعدي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات كل من المديرين الأكاديميين (أساتذة الجامعة) والمديرين الفنيين (الإداريين) على مقياس إدارة العقل ومقياس التميز الإداري في القياسين (القبلي- البعدي) لصالح أساتذة الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة توجه برامج إعداد وتأهيل القيادات الإدارية بالمؤسسات الجامعية لتفعيل مضامين إدارة التميز، وضرورة الأخذ بأبعاد إدارة العقل وما يرتبط بها من تميز إداري كمييار أساسي للترقي الوظيفي في بيئة العمل.

في حين استهدفت دراسة (الخليوي وآخرون، 2019م) التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (41) ما بين قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية وسط مدينة الرياض، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة ما يلي: أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، كما أوصت الدراسة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل لقائدات المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك لزيادة كفاءتهن ومهارتهن في استخدام التخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ودورها الفعال في تحقيق التميز الإداري في المدارس.

بينما اهتمت دراسة (مراد، 2019م) بالوقوف على أبعاد التميز الإداري بالجامعات المصرية، والتعرف على ملامح نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وكذلك الوقوف على المعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات طُبقت على عينة بلغت (79) من عمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام بكلية (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى قائمة بالمعايير المقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر القيادات الجامعية تتكون من سبعة معايير رئيسة وهي (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على المستفيدين، نتائج



الأداء) تضم بداخلها (٦٤) عبارة فرعية، وتم ترتيب تلك العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر القيادات الجامعية في كل معيار من المعايير السبعة.

كما هدفت دراسة (أبو إحميد، 2020م) إلى التعرف على مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، والعلاقة الارتباطية بينهما، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (175) مساعدًا ومساعدة بالمدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات محافظة العاصمة عمان، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استبانة مكونة من جزأين، تضمن الجزء الأول (36) عبارة حول التميز الإداري، وتضمن الجزء الثاني (20) عبارة حول الاستغراق الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعًا، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى التميز الإداري لدى المديرين ومستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين، وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها، إشراك مديري المدارس بالبرامج والدورات التدريبية لتمكينهم من استدامة التميز الإداري في مدارسهم وتخصيص مكافآت مالية للمعلمين الذين يبادرون بالأنشطة التطويرية ويعملون لساعات إضافية ويتعاونون مع الكادر الإداري في تنفيذ بعض المهام الإدارية.

وأجرى (العنزي، 2020م) دراسة للتعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وكذلك المعوقات التي تحد من دور هذه القيادات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (328) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من محورين، تناول المحور الأول دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، وتناول المحور الثاني المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM، وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز جاء بدرجة متوسطة، كما أن المعوقات التي تحد من دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز جاءت بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بإيلاء أهمية كبيرة لموضوع تنمية الموارد البشرية على المستوى الجامعي، وضرورة عمل خطط للتطوير المهني لجميع العاملين بالجامعة لتلبية احتياجاتهم الحقيقية، والعمل على استقلال الجامعات في اختيار القيادات الإدارية للعمل بها وفق معايير واضحة ومحددة مما يحفز المتميزين ويدفعهم لمزيد من العمل.

وهدف دراسة (المطيري والفضلي، 2020م) إلى التعرف على واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (30) من الموظفين الإداريات بجامعة جدة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع رأس المال البشري نحو

تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، كما توصلت أيضًا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين الإداريات لواقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، كما أوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة التميز بين الموظفين الإداريات من خلال تدريبهم وعقد ورش عمل لبن واعتماد سياسة الترقية على الكفاءة والإبداع ودعم الجامعة سياسة التفويض بين المستويات الإدارية.

وسعت دراسة (النايف، 2021م) إلى التعرف على مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ومدى ارتباطها بتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (90) قائدًا من قادة جامعة حائل، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام استبانتي كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة الأولى من (26) عبارة حول مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وتكونت الاستبانة الثانية من (30) عبارة حول مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القادة بجامعة حائل جاء بدرجة كبيرة، كما أن مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة جاء بدرجة كبيرة جدًا، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرقابة الاستراتيجية وتميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل.

واسمهدت دراسة (حسن وندا، 2022م) إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري بالجامعات المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (152) من المديرين بالجامعات القاهرة وعين شمس وحلوان و6 أكتوبر، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفكير الاستراتيجي وبناء التميز التنظيمي الإداري، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، تعميق وعي المديرين العاملين بالجامعات لمهارة التفكير الاستراتيجي ودوره في بناء التميز التنظيمي الإداري بالجامعات، والسعي لتعزيز وتحسين مستوى مهارات وخبرات الإدارة في الجامعات المصرية.

### المحور الثاني: دراسات تناولت الذكاء التنظيمي:

سعت دراسة (Shahtalebi, et al., 2012) إلى تحديد العلاقة بين عناصر الذكاء التنظيمي ومناخ التمكين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية بطهران، وفرع العلوم والبحوث، وتكون المجتمع الإحصائي من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون واللاهوت والعلوم الاجتماعية في جامعة طهران الإسلامية، حيث تم اختيار (97) شخصًا كعينة من خلال طريقة أخذ العينات العشوائية، وتم استخدام استبانتي كأداة لجمع البيانات الأولى: استبانة الذكاء التنظيمي لألبريشت واستبانة التمكين الخاصة بسكوت وجافي، وتم تحليل البيانات من خلال الإحصاء الاستدلالي (معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الذكاء التنظيمي باستثناء الرؤية الاستراتيجية مع مناخ التمكين.

وهدف دراسة (Boudlaie, et al., 2014) إلى تحليل حالة الذكاء التنظيمي والرقابة التنظيمية في جامعة طهران للعلوم الطبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة طهران للعلوم الطبية، وبلغت عينة الدراسة (164) شخصًا باستخدام جدول مورجان، وتم استخدام استبانتي كأداة لجمع البيانات، الأولى استبانة الرقابة التنظيمية والثانية استبانة الذكاء التنظيمي، وتم تحليل البيانات عن طريق

تحليل العامل التأكدي واختبار t-test للعينة الواحدة باستخدام SPSS و AMOS، وأظهرت الدراسة أن حالة الذكاء التنظيمي لا تتناسب إلا في أبعاد الميل إلى التغيير والروح والاتساق، وجاءت الرشاقة التنظيمية في مستوى متوسط باستثناء أبعاد الجودة والتغيرات في جامعة طهران للعلوم الطبية.

وقام (Gorgani, et al., 2014) بدراسة العلاقة متعددة المتغيرات بين رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي والابتكار التنظيمي في محافظة مازندران بجامعة آزاد الإسلامية، منطقة 3، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وشمل المجتمع الإحصائي جميع موظفي جامعة آزاد الإسلامية والذين بلغ عددهم (1888) شخصًا، وتم اختيار (320) شخصًا بناءً على معادلة كوكران كعينة بحث بالطريقة العشوائية، وتم عمل ثلاث استبيانات، الأولى مكونة من (36) عبارة حول رأس المال الفكري والثانية مكونة من (22) عبارة حول الابتكار التنظيمي والثالثة مكونة من (44) عبارة حول الذكاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة الذكاء التنظيمي والابتكار التنظيمي برأس المال الفكري وجوانبه إيجابية ومهمة، كما توصلت الدراسة إلى أن 72٪ من إجمالي تباين رأس المال الفكري تم تفسيره من خلال الذكاء التنظيمي، وأن حوالي 82٪ من إجمالي تباين الابتكار التنظيمي الشامل تم تفسيره من خلال رأس المال الفكري والذكاء التنظيمي.

واستهدفت دراسة (العقلا، 2016م) تحديد مدى تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالجامعات السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة تم توجيهها إلى الفئات المختلفة بالجامعات بالمنطقة الغربية محل الدراسة (جامعة الملك عبد العزيز بجدة- جامعة أم القرى بمكة المكرمة- جامعة الطائف) وهم إدارة الجامعة وإدارات الكليات وأعضاء هيئة التدريس (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل للفئتين (إدارة الجامعة- إدارات الكليات)، وعلى أسلوب العينات لأعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الذكاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات السعودية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأيضًا بين الذكاء التنظيمي وتكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة، كما أظهرت أن العلاقة بين الذكاء التنظيمي وتكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيرًا معنويًا على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وقاما (قرني وأبو سيف، 2016م) بدراسة للتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل ألبريشت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم بناؤها في ضوء نموذج الذكاء التنظيمي لكارل ألبريشت، وتكونت من (49) عبارة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (152) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأظهرت الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت اتفاق عينة الدراسة على أن أبعاد الذكاء التنظيمي تسهم بدرجة عالية في تميز الأداء بجامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأوصت الدراسة بإنشاء قسم خاص بالذكاء التنظيمي والتميز الإداري بعمادة التطوير الأكاديمي والإداري.

بينما هدفت دراسة (عبد العظيم، 2017م) إلى تقديم تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، لتوضيح الأسس الفكرية لمدخل الذكاء التنظيمي والجامعة الذكية وكذلك الملامح العامة لنموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي والتعرف على واقع الجامعات المصرية في ضوء أبعاد نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، ثم تم صياغة تصور مقترح لتحويل الجامعة المصرية لجامعة ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي وتم عرضه على مجموعة من المحكمين وتعديله وفقاً لأرائهم وتوجهاتهم.

وهدف دراسة (عباس، 2019م) إلى تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (43) عبارة، وتم تطبيقها على القيادات الأكاديمية والإدارية ممثلين في عميد الكلية ووكلاء الكلية لشئون الطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع وتنمية البيئة ورؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة بني سويف، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.

في حين اهتمت دراسة (عبد الستار وحسين، 2019م) برصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية بهدف وضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (320) شخصاً من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بثلاث جامعات حكومية هي الفيوم والمنيا وعين شمس بواقع (16) كلية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتم عمل استبانة مكونة من (48) عبارة لقياس مستوى تطبيق الذكاء التنظيمي بالأقسام العلمية بالجامعات الحكومية بمصر، وأظهرت الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة جاءت بدرجة منخفضة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية، وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام الحاليين، علاوة على ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالأقسام العلمية.

واستهدفت دراسة (طلب وآخرون، 2020م) رصد المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات للتغلب على هذه المعوقات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (71) شخصاً من العاملين والمديرين بإدارتي الدراسات العليا وشئون الطلاب بـ (13) كلية من كليات جامعة الفيوم، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، كما تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة أن معوقات تطبيق مدخل الذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارة بعض الكليات بجامعة الفيوم جاءت بدرجة متوسطة، كما تم تقديم آليات للتغلب على معوقات تطبيق نموذج ألبرشت للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري ببعض كليات جامعة الفيوم.



وأجرى (العنزي، 2021م) دراسة للتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة بلغت (156) من أعضاء هيئة التدريس، منهم (97) عضوًا بكلية التربية والآداب، و(59) عضوًا بكلية العلوم، وأظهرت الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه عمادة التطوير الجامعي لعقد دورات تدريبية للأعضاء الجدد والقدامى بالكليات العلمية.

واهتمت دراسة (لطفي، 2022م) بالتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل ألبرشت ومعوقات تطبيقه، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (127) من العاملين بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم بناؤها طبقًا لنموذج الذكاء التنظيمي لكارل ألبرشت، وأظهرت الدراسة أن مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، كما جاءت معوقات تطبيق الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الوظيفة- سنوات الخبرة- الدورات التدريبية في مجال الذكاء التنظيمي) في استجابات أفراد العينة.

### المحور الثالث: دراسة تناولت التميز الإداري والذكاء التنظيمي:

أجرت (السالم، 2021م) دراسة للتعرف على مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلمًا ومعلمة بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتم عمل استبانتي الأولى مكونة من (42) عبارة حول الذكاء التنظيمي، والثانية مكونة من (34) عبارة حول التميز الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء التنظيمي والتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة جاء مرتفعًا، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين ومستوى التميز الإداري، وأوصت الدراسة بإنشاء قسم مختص بالذكاء التنظيمي في كافة المؤسسات التربوية، وعقد ورش عمل لدراسة الفجوات في الذكاء التنظيمي، وإشراك مديري المدارس بالبرامج والدوريات التدريبية لتمكينهم من تحقيق التميز الإداري بالمؤسسات التربوية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة وجود أوجه شبه واختلاف بينها وبين البحث الحالي بالإضافة إلى أوجه استفادة من الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

#### أ- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- أهمية موضوع التميز الإداري وإسهامه في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية مثل دراسة (Abu Naser & Al Shobaki, 2017)، ودراسة (حسن وندا، 2022م).
- 2- أهمية مدخل الذكاء التنظيمي وإسهامه في تحسين أداء المؤسسات الجامعية وتميزها، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من الدراسات بدراسة الذكاء التنظيمي بالجامعات مثل دراسة (Gorgani, et al., 2014)، ودراسة (لطفى، 2022م).
- 3- تناولت دراسة (السالم، 2021م) متغيري البحث (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) مع اختلاف بيئة ومجتمع البحث.
- 4- المنهج المستخدم (المنهج الوصفي)، حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي ما عدا دراسة (سليم وأبو حلاوة، 2017م) حيث استخدمت المنهج التجريبي.

#### ب- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- الهدف من البحث، حيث هدف البحث الحالي إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، وهو ما لم تسعى إليه أي من الدراسات السابقة.
- 2- مجتمع البحث، اقتصر مجتمع البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر، الأمر الذي يشير إلى اختلاف البيئة التي تم فيها البحث وهي كليات جامعة الأزهر.

#### ج- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- تحديد مشكلة البحث ومنهجها والأسس النظرية لها.
- 2- الاهتمام إلى المصادر والمراجع والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.
- 3- بناء أداة البحث (الاستبانة) وإجراء الدراسات الميدانية وكيفية تصميم التصور المقترح الذي يلائم طبيعة الموضوع.

#### خطة السير في البحث:

اتبع الباحثان في الإجابة عن أسئلة البحث ما يلي:

- للإجابة عن الأسئلة (الأول والثاني والثالث والرابع): قام الباحثان بالرجوع إلى المصادر والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث، ثم قاما ببناء استبانة في ضوء معايير التميز الإداري وأبعاد الذكاء التنظيمي وتم تقنينها وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر وإخضاع نتائجها للمعالجة الإحصائية المناسبة، وفي ضوء هذه النتائج تم الوقوف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي)، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع)، وكذلك الكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الذكاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وتميزهم الإداري.

- للإجابة على السؤال الخامس: قام الباحثان في ضوء ما توافر لديهما من معلومات حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) والعلاقة بينهما بوضع تصور مقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

### الجزء الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول الإطار النظري محور الأسس النظرية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية من حيث مفهوم التميز الإداري ودواعي توجه الجامعات نحو التميز وأهمية التميز الإداري وخصائصه ومكوناته وخطوات التميز في الإدارة وأسس التميز الإداري ومدخل بنائه وأبعاد التميز في مؤسسات التعليم الجامعي ومعايير التميز في الأداء بالتعليم الجامعي ومتطلبات تفعيل التميز الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي، كما تناول أيضًا محور الأسس النظرية للذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية من حيث مفهوم الذكاء التنظيمي وأهدافه وعناصره وأنواعه ووسائل دعم الذكاء التنظيمي في المؤسسات وأساليب الذكاء التنظيمي وأبعاده، ويمكن عرض ذلك بشيء من التفصيل فيما يأتي:

### المحور الأول: الأسس النظرية للتميز الإداري في المؤسسات التعليمية:

يؤدي التعليم الجامعي دورًا بارزًا في تقدم المجتمعات وتنميتها من خلال إعداد الكوادر الفنية والعلمية والثقافية والمهنية في كافة المجالات، لذا أصبح مفهوم التميز هو المستوى المناسب للأداء في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة وعصر الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعصر سيادة العقل البشري والسيطرة على قوة العلم والفكر البشري، وبالتالي أصبح امتلاك عناصر التميز وتفعيلها مفتاح بقاء المؤسسات واستمراريتها في عالم اليوم (Al hila, et al., 2017, 20).

ومفهوم التميز هو مفهوم كلي وشامل، بمعنى أنه لا يتصور تميز مؤسسة في مجال معين، بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى، فهدف الإدارة الحقيقي هو السعي لتفعيل التميز في كافة المجالات، بالإضافة إلى تميز القرارات والأنظمة المعتمدة والأحداث، ويُعرف التميز بأنه عملية جودة للممارسات تشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المؤسسة، ومركزها التنافسي، ومرونة العمل فيها، ومشاركة جميع العاملين فيها للعمل معًا في جميع الأقسام من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تفعيل التميز، فالمؤسسة المتميزة هي التي تلي الشروط التي تميزها عن المؤسسات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التربوية وإعادة الهيكلة التعليمية والسماح للعاملين بالمشاركة بمرونة وفعالية واعتماد استراتيجية المشاركة وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات وتكيف الاستراتيجية والثقافة (Al hila, et al., 2017, 22).

### أولاً: مفهوم التميز الإداري:

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم التميز الإداري وذلك باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، وفيما يلي عرض بعض هذه التعريفات:

يُعرّف التميز الإداري بأنه أسلوب فكري وفلسفة إدارية تستند إلى منهج يرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف. سواء أكانت أصحاب المصلحة أم المجتمع ككل. في سياق ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (Abu Naser & Al Shobaki, 2017, 48-49). وركز هذا التعريف على أهمية تحديد وتلبية احتياجات المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها بما لا يؤثر على تحقيق نتائج المؤسسة ذاتها.

كما يُشير التميز الإداري إلى "تفرد وتفوق المؤسسة في جميع المجالات على المنافسين لها محليًا وإقليميًا وبما يفوق توقعات العملاء" (علي، 2018، 569). ونظر هذا التعريف إلى التميز الإداري نظرة شاملة والتي تتمثل في التفرد والتميز على الآخرين في كافة المجالات.

في حين يُعرّف التميز الإداري بأنه "كل ما يُمكن أن تقوم به المؤسسات وقيادتها من أعمال ونشاطات تُحقق لها أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي وتكوين الرؤية المشتركة وقيادة فريق العمل بشكل فعال" (العبادي، 2019، 30). وركز هذا التعريف على العمليات التي تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف بشرط أن تكون معتمدة على فكر وتخطيط استراتيجيين.

ويُقصد بالتميز الإداري "توجيه العمليات الإدارية والموارد البشرية والنظم والاستراتيجية نحو إيجاد بيئة إبداعية، لضمان جودة المخرج التعليمي وتوافقه مع الحاجة المجتمعية وكذلك ضروريات سوق العمل من خلال اتباع أساليب إدارية في المؤسسات الجامعية، وصولًا إلى مستوى التميز في الأداء" (النايف، 2021، 444). وأكد هذا التعريف على أهمية الابتكار والإبداع في كل ما يتم داخل المؤسسة لتحقيق جودة الأداء وبما يتفق مع سوق العمل.

ويُعرّف التميز الإداري بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية دائمة للمؤسسة نظرًا للتغير الدائم الذي يعد سمة دائمة لهذا العصر (Al Shobaki & El Talla, 2022, 71). وركز هذا التعريف على ضرورة التطور المستمر للمؤسسة نتيجة للتحديات المستمرة التي تواجهها للحفاظ على مزاياها التنافسية.

### ثانيًا: دواعي توجه الجامعات نحو التميز:

هناك العديد من الظروف التي فرضت على الجامعات أن تتسم بالتميز، وتتمثل هذه الظروف فيما يلي (Prejmerean & Vasilache, 2007, 86-87):

- **تعدد أصحاب المصلحة:** فالجامعات لديها تنوع في أصحاب المصلحة؛ فهي لم تعد تعمل لنفسها، ولكن عليها الامتثال والاستجابة لمختلف المطالب الخارجية.
- **إشكالية التسلسلات الهرمية:** حيث لا يوجد أي حدود واضحة بين المستوى الفني والمؤسسي للتسلسل الهرمي، فالأساتذة المسؤولون عن القضايا الفنية للتعليم والبحث هم أيضًا أعضاء في الهيئات الإدارية، ويشاركون في إصدار السياسات داخل الجامعة مثل مجلس الجامعة، وخارج الجامعة مثل وزارة التربية والتعليم والبرلمان، مما يؤدي إلى تداخل وجهات النظر التي قد لا تعمل في مصلحة الجامعة، خاصة عندما يكون هناك عدم تطابق بين الأهداف الأكاديمية (الاستثمار في التميز) والأهداف الإدارية (خفض التكاليف، جذب المزيد من الطلاب).
- **البيروقراطيات المهنية:** وتُعرّف بأنها هياكل غير مرنة، والتي تنتج مخرجات موحدة (المهارات)، ولكنها ليست جيدة في تغيير أنماطها في محاولة للتكيف مع المتطلبات الجديدة.

يتضح مما سبق أن الجامعات تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن تنوع أصحاب المصلحة وتداخل المستويات (الفني والمؤسسي) والبيروقراطيات المهنية بهيكلها الجامدة بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المؤسسات الجامعية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، الأمر فرض على الجامعات التوجه نحو التميز لمسايرة هذه التحديات وتحسين الأداء.

### ثالثًا: أهمية التميز الإداري:

أصبحت الحاجة إلى التميز ضرورة ملحة في مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات الجامعية وخاصة في القرن الحادي والعشرين نظرًا لسعي هذه المؤسسات نحو الحصول على الجودة، حيث يؤكد التميز الإداري على قدرة المؤسسة على تطبيق الاتجاهات الحديثة والمعاصرة وانعكاس ذلك على ثقافة المؤسسة ومردود ذلك على المؤسسة ومجتمعها الأمر الذي يُسهم في تحسين الأداء والاهتمام بالتطوير والتحسين المستمرين بهدف التحول من أنماط الإدارة التقليدية إلى أنماط الإدارة الحديثة المتميزة (عامر، 2013، 5).

كما تظهر أهمية التميز الإداري في أنه يحافظ على استمرارية المؤسسة وديمومتها في العمل ويجعلها دائمًا على استعداد للتعامل مع المتغيرات ومواجهة التحديات بالإضافة إلى أنه يعمل على تنمية الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين ويزيد من مستوى دافعيتهم ويدفعهم لبذل قصارى جهدهم نحو العمل للمحافظة على مستوى نجاح وتقدم مؤسستهم من خلال تحقيق الأهداف المنشودة وإظهار تميزها عن المؤسسات الأخرى (الذنيبات، 2020، 14).

يتضح مما سبق أن للتميز الإداري أهمية كبيرة في المؤسسات الجامعية تكمن في الانتقال من الأنماط التقليدية إلى الأنماط الحديثة في الإدارة وتشجيع العاملين على العمل وشعورهم بالرضا الوظيفي وقدرة هذه المؤسسات على تفعيل التميز للتفوق على المنافسين.

### رابعًا: خصائص التميز الإداري:

من خصائص التميز الإداري استثمار الموارد البشرية الفعالة من خلال استقطاب الأفراد المميزين وتحفيزهم ودعمهم، بالإضافة إلى توفير بيئة داعمة ومناسبة ومناخ تنظيمي جيد يشجع على الابتكار والإبداع (ناصر وهاشم، 2010، 22). كما يُنظر إلى التميز الإداري من حيث التميز القيادي وتميز المرؤوسين والتميز الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتميز في الخدمة، وتتسم المؤسسات المتميزة ببعض الخصائص أهمها، أن يكون لديها القدرة على قبول الأعمال الصعبة، فقبول هذه الأعمال يُعد واحدًا من أهم مصادر التميز الإداري، حيث فرص النمو والتعلم السريع، مما يساعد على تحسين العمليات، وأن يكون لها دور بارز في التحفيز والتشجيع على التميز، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة الصعوبات وتعاملها مع الأزمات والاستجابة لها مما يسهم في صقل قرارات المؤسسة وتميزها، والتأكيد على الخبرة بعيدًا عن العمل، فالمؤسسات المتميزة لديها خبرات خارج نطاق العمل مثل خدمة المجتمع وتوفير العديد من الفرص له، مع التركيز على البرامج التدريبية (Al-Bataineh, et al., 2018, 2-3).

ولكي تكون المؤسسة متميزة لا بد من توافر بعض الخصائص وهي: التمكين، المرونة، العولة، المنهجية، التكامل، الاستمرارية، التنافسية (مراد، 2019، 29)، كما تتمتع المؤسسات المتميزة

ببعض الجوانب مثل الاستدامة والربحية والمسئولية الاجتماعية والسمعة والحكم الرشيد (Nenadál, 2020, 18).

يتضح مما سبق تعدد خصائص التميز الإداري والتي من أهمها: تهيئة المناخ الجيد واستغلال كافة الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية والتمكين والمرونة وتقبل الأعمال الصعبة ومواجهة الأزمات والمسئولية المجتمعية.

### خامسًا: مكونات التميز الإداري:

التميز الإداري كعملية له جانبان، يرتبط الجانب الأول بتميز الإدارة من حيث فهم اللوائح والقوانين وتيسير العمل بشكل جيد وتنظيم العلاقات الإدارية وتوفير المعلومات، بينما يرتبط الجانب الآخر بتميز رجل الإدارة أو القائد من حيث شخصيته وطريقة تعامله مع الآخرين وقدرته على التأثير فيهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد أن يتوفر في الجانبين القدرة على مسايرة التطور ومواجهة التحديات والتنبيه بالمستقبل (الطيب والبشبي، 2004، 86-87).

ويتكون التميز الإداري من الوعي بمعرفة مشاعر الآخرين واهتمامهم والتعامل معهم، والقدرة على تحفيزهم والتأثير عليهم وإلهامهم وبناء الفريق، ومهارات قيادة الآخرين ومواجهتهم، وفهم تنمية قدراتهم واحتياجاتهم التنموية، ومشاركة الآمال والمخاوف، والتعاون والتيسير مع الآخرين، والمهارات والمعرفة في إدارة الصراع والموضوعية والقدرة على تقدير أو انتقاد تصرفات الآخرين والتعاطف والتسامح مع الاختلافات والالتزام (Chopra & Kanji, 2010, 983). ويرتبط التميز بالممارسة المتميزة لإدارة المؤسسة وتحقيق النتائج، وللمتميز تسعة مكونات أساسية تشمل: توجيه النتائج، والتركيز على العملاء، والقيادة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العملية والحقائق، وتنمية الأفراد والمشاركة، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الشراكات، والمسئولية العامة (Abdul Rahman, et al., 2016, 87).

يتضح مما سبق أن مكونات التميز الإداري تشمل كل ما يرتبط بالعملية التعليمية داخل الجامعة وخارجها بما يحقق ليس فقط الأهداف المتوقعة بل وتجاوز هذه التوقعات.

### سادسًا: خطوات التميز في الإدارة:

تتمثل خطوات التميز الإداري فيما يلي (Verboncu, 2011, 6):

- تعزيز البعد الاستراتيجي لإدارة المؤسسات.
- إعادة التصميم الإداري العالمي للمؤسسات بناءً على سيناريوهات منهجية واضحة.
- تبني منهجيات الإدارة العلمية.
- إعادة صياغة الثقافة التنظيمية.
- إضفاء الطابع المهني على القادة.
- تعزيز الرؤية الوطنية والدولية لإدارة المؤسسات.

يتضح مما سبق أن التميز الإداري يقوم على مجموعة من الخطوات التي إذا تم الالتزام بها أدى ذلك إلى تفعيل التميز الإداري بأي مؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف.



### سابعًا: أسس التميز الإداري:

يقوم التميز الإداري على مجموعة من الأسس، أهمها: سهولة التواصل من خلال هيكل تنظيمي مرن، وتهيئة مناخ متميز لأداء الأعمال، ومعرفة احتياجات العاملين والعمل على تلبيةها، والعمل في ضوء أهداف المؤسسة ورسالتها، وتطوير الإبداع وتحسينه، وبناء العلاقات التنظيمية مع العاملين وطرق التعامل معهم، والتمكين والتفويض الفعال وتوزيع المسؤوليات (الذنيبات، 2020، 18).

يتضح مما سبق أنه لا بد من توافر مجموعة من الأسس داخل المؤسسات وخاصة الجامعات وتتضمن وضوح الأهداف والرسالة ووجود هيكل تنظيمي يشجع على الاتصال وتوفير مناخ جيد للأداء وتحديد مطالب العاملين وتلبيةها ونشر ثقافة الإبداع بين العاملين والقدرة على التعامل مع الآخرين وتوزيع المسؤوليات والاختصاصات وتمكين العاملين وتفويضهم بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.

### ثامنًا: مداخل بناء التميز الإداري:

يوجد أربعة مداخل رئيسة تعمل على تفعيل التميز الإداري تتمثل في:

#### 1- الإدارة الاستراتيجية Strategic Management:

وهي نموذج إداري يعتمد على التخطيط التدريجي والتنفيذ ضمن رؤية محددة لأهداف المؤسسة وتحديد واختيار وتنفيذ أهدافها وغاياتها طويلة الأجل، وتنطوي على الاستراتيجيات التي يتخذها الرؤساء لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسستهم، وفيما يتعلق برسالة المؤسسة، يتصور هذا النموذج خططًا قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل يتم وضعها بعد إجراء تحليلات فعالة للوضع القائم والمستقبلي لتقييم العوامل البيئية للتنبؤ بالتنمية المحتملة وبعد تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، ثم يتم استخدام هذه الخطط لإعداد برامج الميزانية والأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (Kose & Kose, 2019, 348).

#### 2- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

وهي مدخل إداري يشير إلى السعي المستمر لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم ويفضل تجاوزها بأقل تكلفة من خلال أعمال التحسين المستمر التي يلتزم بها جميع المعنيين، مع التركيز على العملية في المؤسسة (8، AbdulAzeez, 2016)، ويهدف مفهوم الجودة في المؤسسات التعليمية إلى تحسين جودة التعليم والتعلم، وزيادة المشاركة، وتحسين التحصيل، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من العناصر الأساسية التي تحدد الخصائص الرئيسية وتتمثل في: قيادة الرؤساء، التمكين، التسويق والقياس، التخطيط والتنظيم، المشاركة، العمل بروح الفريق الواحد (Gumus, 2020, 241).

### 3- إعادة الهندسة Re-Engineering:

تعتبر أحد الأساليب التطويرية التي تهتم بشكل أساسي بإعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية، وترتبط أيضًا بالسياسات والهياكل التنظيمية، وتسعى جاهدة نحو التحسين الكمي والنوعي من أجل الحصول على أقصى قدر من رضا العملاء (El-Zubair, et al., 2021, 87).

### 4- القياس المقارن بالأفضل Benchmarking:

يعتبر أداة للتحسين، وهو عملية لقياس ومقارنة عمليات المؤسسة بشكل مستمر مع العمليات المماثلة في المؤسسات الرائدة للحصول على المعلومات التي ستساعد المؤسسة على تحديد وتنفيذ التحسينات، وتقوم فلسفة القياس المقارن على أنه يجب أن يكون المرء قادرًا على التعرف على أوجه القصور لديه والاعتراف بأن شخصًا ما يقوم بعمل أفضل، وتعلم كيفية القيام به ثم تنفيذه في أعماله الخاصة، كما أن القياس المقارن يفرض على المؤسسات التركيز على ميزتها التنافسية، مع رفع العمليات الأخرى لتتماشى مع تلك الخاصة بمنافستها (Bhutta & Huq, 1999, 255)، فلا يقتصر القياس المقارن على إجراء تغييرات وتحسينات فحسب، بل إن قياس الأداء يتعلق بإضافة قيمة، فلا ينبغي لأي مؤسسة إجراء تغييرات على عملياتها أو مؤسساتها إذا لم تحقق هذه التغييرات فوائد لها (Lankford, 2002, 58).

يتضح مما سبق أن التميز الإداري لا يمكن أن يتحقق في ظل الاستمرار في اتباع أساليب الإدارة التقليدية وخاصة مع التحديات المستمرة وإنما يتحقق من خلال تبني أساليب حديثة معاصرة تواكب هذه التحديات وتسعى إلى التحسين المستمر بما يكفل التميز والتفرد عن الآخرين.

### تاسعًا: أبعاد التميز في مؤسسات التعليم الجامعي:

تتمثل أهم أبعاد التميز في الجامعات فيما يلي (Abu Naser & Al Shobaki, 2017, 49):

- **التميز في القيادة:** يعتبر أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة للقائد؛ ليكون قادرًا على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة، فالقيادة الذين لديهم اهتمام كبير للتعرف على الصعوبات والمشكلات في جميع المواقع يكون لديهم فرص في زيادة تنافسهم، وبالتالي فإن ذلك سيدفعهم نحو التميز، وتأتي أهمية القيادة للمؤسسات الجامعية من طبيعة البيئة التي تعمل فيها، وفي هذه البيئة الأكاديمية شديدة التعقيد والغموض والتغير، تصبح هناك حاجة إلى قيادة من نوع جديد لديها رؤية ومهارات استراتيجية لرسم مستقبلها بشكل متكامل، مع مراعاة التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية على قدم المساواة مع اتجاهات الوضع الداخلي.

- **التميز في الخدمة:** في ظل إدارة التميز، عند وجود خطأ ما في طريقة الخدمة، لابد من وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء، الأمر الذي يجعل من الممكن التحرك نحو التحسين المستمر، فالتميز في الخدمة يعني تطويرها بمواصفات فريدة.

- **التميز المعرفي:** حدد الباحثون العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمؤسسة، وعلى الرغم من أنها غير ملموسة ويصعب قياسها إلا أنها حيوية ويتزايد استخدامها ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في نفس الوقت، وتتجسد في الأفراد، ولها تأثير واسع



النطاق على المؤسسة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة، وبالنسبة إلى الجامعات، فالجامعة هي المؤسسة الأولى والأكثر أهمية التي ينبغي أن تستخدم إدارة المعرفة، كما تعد أنسب المؤسسات لتبني هذا المبدأ.

يتضح مما سبق أن من أبعاد التميز في الجامعات وجود قيادة متميزة لديها القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود مشكلة في الخدمة وتطوير الخدمات الموجودة بشكل مستمر، بالإضافة إلى التميز المعرفي لدى جميع العاملين والقدرة على إدارة هذه المعرفة بشكل فعال.

### عاشراً: معايير التميز في الأداء بالتعليم الجامعي:

في ظل التطور العلمي والتكنولوجي في جميع المجالات، فرض ذلك على الجامعات تحسين أدائها والتوجه نحو التميز في الأداء، وباتت هذه الجامعات تسعى إلى تطوير أدائها من خلال الاعتماد على معايير التميز، وفيما يلي يتم عرض معايير نموذج التميز الأمريكي ومعايير النموذج الأوروبي باعتبارهما الأكثر شيوعاً واستخداماً:

#### أ- معايير نموذج مالكولم بالدريج *Baldrige Malcolm*:

يسمى نموذج بالدريج بنموذج التميز الأمريكي، وهذا النموذج طوره ويديره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، ويتكون من ثلاثة أجزاء هي: القيم الأساسية، ونموذج التقييم الذاتي، والتقييم، ويتطلب من المؤسسات تقييم جهود التحسين، وتشخيص أنظمة إدارة الأداء الشاملة وتحديد فرص التحسين، ويتكون من سبعة معايير، ستة منها "عمليات منهجية" وتشمل "القيادة" و"التخطيط الاستراتيجي" و"التركيز على المستفيدين" و"القياس والتحليل وإدارة المعرفة" و"إدارة الموارد البشرية" و"إدارة العمليات"، ويؤدي تنفيذ هذه العمليات المنهجية إلى المعيار السابع "نتائج الأداء" (Din, et al., 2020, 1145-1146).

وتعتبر معايير بالدريج طريقة فعالة في تقييم الأداء ولها دور كبير في توجيه أعمال المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء، كما تعد معايير جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* مدخلاً للتميز في الأداء التعليمي (Badri, et al., 2006, 1120)، وتقوم فلسفته على رضا المستفيدين من العملية التعليمية، وتنمية وإدارة الموارد البشرية، والتركيز على نتائج أداء المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي للتعليم (مراد، 2019، 38).

وفيما يلي يتم عرض هذه المعايير (Rahayu, et al., 2021, 296) و (Aydin & Kahraman, 2019, 55):

1- **القيادة:** وهي مؤلفة من القيادة العليا والحوكمة والمسئولية الاجتماعية، وتؤكد على كيف تقود الإدارة العليا المؤسسة، وكيف تقود المؤسسة داخل المجتمع.

2- **التخطيط الاستراتيجي:** وبالتحديد التطوير الاستراتيجي (استراتيجية التنمية) ونشر الاستراتيجية، وتؤكد على كيف تنشأ المؤسسة وتخطط لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية.

3- التركيز على المستفيدين: أي معرفة فئات السوق العميقة والتركيز على المستفيدين، وتؤكد على كيف تحدد المؤسسة المتطلبات والاحتياجات والتوقعات وتفضيلات العملاء والأسواق، وكيف تبني المؤسسة علاقات قوية ودائمة مع المستفيدين وتحافظ عليها.

4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة: أي معرفة كيف أن المؤسسات تختار وتجمع وتحلل وتدير وتحسن البيانات والمعلومات والمعرفة لديها، وكيفية إدارتها لتكنولوجيا المعلومات، وكيف تستخدم البيانات لدعم العمليات الرئيسية وإدارة الأداء.

5- إدارة الموارد البشرية: ينصب تركيز الموارد البشرية على معرفة كيفية إشراك المؤسسة للعاملين وإدارتهم وتطويرهم لاستخدام القدرات الكامنة الكاملة في المواءمة مع الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات وخطط العمل الخاصة بالمؤسسة ككل، وتؤكد على كيف تقوم المؤسسة بتمكين وإشراك القوى العاملة لديها.

6- إدارة العمليات: وهي معرفة كيفية إنشاء المؤسسات للكفاءات الأساسية وأنظمة العمل، بما في ذلك كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية لتنفيذ أنظمة العمل في تقديم القيمة للعملاء، وتحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسة.

7- نتائج الأداء: هي معرفة الأداء التنظيمي والتحسين في جميع المجالات الرئيسية لنتائج التعلم والخدمات، والتركيز على المستفيدين، والسوق والمالية، والتركيز على الموارد البشرية، وفعالية العملية، والقيادة والمسئولية الاجتماعية، وكيف تقارن المؤسسة بمنافسها.

ولكل معيار من المعايير السبعة الأساسية للتميز في الأداء معايير فرعية يتم عرضها في الجدول التالي (Aydin & Kahraman, 2019, 56):

جدول رقم (1)

المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لنموذج مالكولم بالدرج

المعايير الأساسية	المعايير الفرعية
1- القيادة	- القيادة العليا - الحوكمة والمسئوليات الاجتماعية
2- التخطيط الاستراتيجي	- تطوير الاستراتيجية - نشر الاستراتيجية
3- التركيز على المستفيدين	- مشاركة المستفيدين - الاستماع إلى المستفيدين
4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة	- قياس وتحليل وتحسين الأداء التنظيمي - إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات
5- إدارة الموارد البشرية	- أنظمة الموارد البشرية - بيئة الموارد البشرية
6- إدارة العمليات	- أنظمة العمل - إجراءات العمل
7- نتائج الأداء	- نتائج تعلم الطلاب - النتائج التي تركز على المستفيد



- النتائج المالية والسوقية
- النتائج التي تركز على القوى العاملة
- نتائج فعالية العملية
- نتائج القيادة

#### ب- معايير النموذج الأوروبي للتميز:

##### The European Foundation for Quality Management (EFQM)

يعد النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) أداة وعملية فعالة لدعم تحليل وتحديد أولويات فرص التحسين بمؤسسات التعليم الجامعي، ويركز هذا النموذج على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة من خلال العمليات التي تتم داخل المؤسسة. ويؤدي تحسين العمليات إلى التطوير التنظيمي بالإضافة إلى إطلاق مواهب وقدرات العاملين الإبداعية، والتي بدورها تنتج أداء أفضل، كما أن التحسن في الأداء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات التي يقومون بها (Steed, et al., 2005, 307-308).

تم تقديم أول إصدار لنموذج التميز EFQM عام 1991م مع منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام 1992م، وفي عام 1996م تم تقديم إصدار القطاع العام والتطوعي من نموذج التميز ودمجها في هيكل الجائزة (Hides, et al., 2004, 195). ثم تم تطوير إصدارات متتالية من هذا النموذج أعوام (1999م، 2003م، 2010م، 2012م) (Gómez, et al., 2011, 487). وتم تصميم أحدث إصدار من هذا النموذج بناءً على سنوات من الخبرة لفهم فوائد التحليل التنظيمي والتنبؤ بالمستقبل والذكاء التنبؤي في قيادة التحول الحقيقي وتم إطلاقه في نوفمبر 2019م وانخفض عدد المعايير في هذا الإصدار لتصبح سبعة معايير بدلاً من تسعة معايير، ويتكون من ثلاثة أقسام رئيسية هي: التوجه ويشمل معيارين هما (الغرض والرؤية والاستراتيجية، القيادة والثقافة التنظيمية). والتنفيذ ويشمل ثلاثة معايير هم (إشراك أصحاب المصلحة، إيجاد قيمة مستدامة، أداء القيادة والتحول)، والنتائج وتشمل معيارين هما (تصور أصحاب المصلحة، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) (Nenadál, 2020, 18-20).

ويوضح النموذج أن المؤسسات المتميزة تحدد "توجهها" من حيث الهدف، وتحديد أصحاب المصلحة، والاستراتيجية وأنظمة الحوكمة والأداء، ويحول "التنفيذ" الاتجاهات المحددة إلى نتائج من خلال التغييرات التنظيمية التي تنطوي على مشاركة أصحاب المصلحة، وإيجاد قيمة لأصحاب المصلحة بطريقة مستدامة ودفع الأداء والتحول، وتقوم "النتائج" بتقييم الأداء من حيث مدى تلبية المؤسسات لتصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي والتشغيلي (Din, et al., 2020, 1146).

في ضوء ما سبق يتضح أن لهذه المعايير دور أساسي في تحسين أداء المؤسسات بعامه والجامعات بخاصة بالإضافة إلى إسهامها بشكل كبير في تفعيل الأداء المتميز وخاصة في عصر العولمة والتنافسية بين الجامعات والتوصل إلى نتائج أداء تنافسية غير مسبوقه والتي تعزز قدرتها التنافسية، ولا يتم ذلك إلا من خلال تضافر وتكامل جهود القيادات والعاملين.

## حادي عشر: متطلبات تفعيل التميز الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي:

لتفعيل التميز الإداري بالجامعات لابد من توافر عدد من المتطلبات تتمثل في: وجود خطة استراتيجية متكاملة، منظومة شاملة من السياسات التي تنظم عمل المؤسسة وتوضح معايير اتخاذ القرارات، هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وقابلة للتكيف مع تحديات المؤسسة الداخلية والخارجية، نظام متطور للجودة الشاملة يوضح آليات تحليل العمليات ويحدد مواصفات وشروط الجودة، نظام فعال لإعداد وتدريب وتنمية الموارد البشرية وتقويم الأداء، نظام معلومات متكامل لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة ويساعد على تقويم الأداء والنتائج والإنجازات، قيادة فعالة تقوم بوضع المعايير والأسس التي تعمل على تطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرار وتعزز قيم وأخلاقيات العمل من أجل تفعيل التميز (الدوري، 2008، 254).

كما يشير التميز الإداري إلى فن معرفة احتياجات أصحاب المصلحة في الداخل والخارج، ولتفعيل ذلك، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات، أهمها ( Abu Naser & Al Shobaki, 2017, 49-50):

- الفهم الصحيح لمفهوم التميز.
  - الإعداد لبناء مؤسسة استراتيجية وتفعيلها من خلال التعبير عن التوجهات الرئيسة والرؤية المستقبلية.
  - بناء نظام متكامل للسياسات وتوفير الأسس والقواعد التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات.
  - استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  - بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، وتفعيلها في كافة مستويات المؤسسة ومكوناتها.
  - بناء شبكة متكاملة من أنظمة الاتصالات والمعلومات لرصد المعلومات والتي تشمل الآليات التي تستخدم لدعم اتخاذ القرار.
  - بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يتضمن قواعد التخطيط وتكوين الموارد البشرية وتطوير وتوجيه آليات أدائها.
  - بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله متضمناً قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقييمه.
  - بناء نظام لإعداد وتطوير قيادات إدارية فعالة قادرة على وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- يتضح مما سبق أهمية هذه المتطلبات والتي تسهم في تفعيل التميز الإداري بالجامعات وتوافر هذه المتطلبات يحتاج دعم الإدارة العليا ونشر ثقافة التميز بين العاملين وتسهيل كافة الإجراءات اللازمة.



## المحور الثاني: الأسس النظرية للذكاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

تتطلب التغييرات العلمية والتكنولوجية تغييرات في الإدارة، فالمؤسسات التعليمية ليست بمعزل عن البيئة المحيطة بها وإنما تؤثر فيها وتتأثر بها، وبدون مراعاة مثل هذه التحديات لن تكون قادرة على تحقيق أهدافها، ومن ثم تحتاج هذه المؤسسات إلى الذكاء التنظيمي لزيادة قدرتها التنافسية.

وفي الوقت الحاضر، يتمثل أحد أكبر تحديات الإدارة في إنشاء جيل جديد من المؤسسات الذكية؛ فالمؤسسات التي تستخدم الذكاء بشكل فعال تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي (Shahtalebi, et al., 2012, 1)، ويمثل الذكاء إطارًا يُمكن المؤسسة من اشتقاق عمليات جيدة التنسيق وفعالة للتصرف السريع والناجح، وهو إطار مبني على هيكل مناسب (بنية تحتية مادية، مكونات، ... وغير ذلك مثل أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والتسلسل الهرمي للقيادة، وإدارات تخطيط العمليات) وتنظيمه (تحديد التفاعل بين المكونات وذلك من خلال الإجراءات المتعلقة بكيفية تنسيق الأنشطة مع عملية ما وغير ذلك) (Thannhuber, et al., 2017, 385).

ويشمل الذكاء التنظيمي على وجه التحديد مجموع المعلومات والخبرة والمعرفة وفهم المشكلات التنظيمية، ويتمثل نتاج الذكاء التنظيمي في القرار الذي يتسم بالسمات النوعية والتنفيذ الفعال للقرارات في الوقت المناسب، ويتم توجيه ذكاء العملية التنظيمية إلى تطوير العمليات التنظيمية وفقًا للخطة الموضوعية من أجل زيادة فعالية المؤسسة (Staškevičiūtė & Čiutienė, 2008, 66).

وفي قطاع التعليم، يجب أن تكون المؤسسات -القائمة على المعرفة كالجوامع والكليات وغيرها من المؤسسات المماثلة- رائدة في تحقيق وإنتاج ومشاركة الذكاء التنظيمي، ويتم اكتساب الذكاء التنظيمي من خلال الرؤية المحددة وتعلم المعرفة ومعنويات العاملين وضغوط الأداء، ويتطلب الذكاء التنظيمي بناء عملية التعلم المستمر وإدارة المعرفة داخل المؤسسات من أجل بناء ثقافة مبتكرة (Shabbir, et al., 2016, 38).

### أولاً: مفهوم الذكاء التنظيمي:

ظهر مصطلح الذكاء التنظيمي في عام 1967م، وكان له تأثير كبير على كفاءة المؤسسة، حيث لاحظ هارولد ويلنسكي (Harold Wilensky) أن الذكاء التنظيمي يتعلق باستنتاج وجمع ومعالجة البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات (Soltani, et al., 2020, 2455)، وزاد الاهتمام بهذا المصطلح وخاصة في البيئة الأكاديمية في الثمانينيات (Bakhshian, et al., 2011, 414)، وبعد مفهوم الذكاء التنظيمي مفهومًا مهمًا، حيث يستوعب العديد من النماذج الجزئية الأخرى، والتي تشمل التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ومن منظور عام، يكون قادرًا على التعامل مع مجموعة متنوعة من المشكلات، بما في ذلك مشكلات الاتصالات وقضايا الجودة، كما يعتبر التعامل مع الهياكل غير الملائمة والعمليات الجماعية جزءًا لا يتجزأ من تلبية احتياجات تطوير هذا الذكاء (Yolles, 2005, 99).

وتعددت تعريفات مفهوم الذكاء التنظيمي نظرًا لتعدد وجهات النظر ولاختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم من خلالها، وسيتم عرض هذه التعريفات فيما يلي:

يُشير الذكاء التنظيمي إلى القدرة على معالجة المعلومات والتعلم وحل المشكلات، والقدرة على التكيف مع البيئة وإعادة تشكيلها، والقدرة على فهم مشاعر الأفراد وأفكارهم وسلوكياتهم والتصرف بشكل مناسب بناءً على هذا الفهم (Akgün, 2007, 274). وبهذا اشتمل هذا التعريف على كل من المنظور المعرفي والمنظور السلوكي والمنظور الاجتماعي/العاطفي.

ويُعرف الذكاء التنظيمي على أنه القدرة الفكرية لمؤسسة ما على حل المشكلات التنظيمية (Staškevičiūtė & Čiutienė, 2008, 66). ويركز هذا التعريف على تكامل القدرات البشرية والتقنية لحل المشكلات.

كما يُقصد به المعرفة والمهارات المشتركة فيما يتعلق بأصول المؤسسة التي يمكن تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Jung, 2009, 67). حيث يوضح هذا التعريف أن تحقيق النشاط التنظيمي يتم من خلال المعرفة والمهارات المشتركة لرأس المال الفكري (البشري والتنظيمي والعلائقي).

ويُعرف الذكاء التنظيمي على أنه القدرة على فهم المواقف المعقدة، وتطبيق هذا المعنى على العمل الفعال، وتطوير ومشاركة واستخدام المعرفة، والتفكير والتعلم من التجربة (Dagiene, 203, 2015). ويركز هذا التعريف على القدرة على التعامل مع المواقف المتعددة للوصول إلى نتائج فعالة ويتم ذلك من خلال المعرفة واكتساب الخبرات.

كما يُعرف الذكاء التنظيمي بأنه قدرة المؤسسة على إيجاد المعرفة واستخدامها للتكيف الاستراتيجي مع البيئة (Daneshfard et al., 2016, 468).

ويُشير الذكاء التنظيمي إلى قدرة المؤسسة على معالجة المعلومات وتفسيرها ومعالجتها والوصول إليها بطريقة هادفة وموجهة نحو الهدف حتى تتمكن من زيادة إمكاناتها التكيفية في البيئة التي تعمل فيها (Istudor, et al., 2016, 5). ويركز التعريفان السابقان بشكل أساسي على إيجاد المعرفة والاستفادة منها للتكيف مع التحديات والتطورات الحادثة.

ويُعرف الذكاء التنظيمي على أنه قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم والتغيير استجابة للظروف البيئية من خلال استخدام المعرفة ذات الصلة (Keshavarz, et al., 2018, 4). ويركز هذا التعريف على أن الذكاء التنظيمي يعد من العوامل الرئيسة للنجاح في البيئات التنافسية المعاصرة في المؤسسات المختلفة.

يتضح مما سبق أن الذكاء التنظيمي يُشير إلى مجموعة من القدرات العقلية لمؤسسة معينة، حيث يعتبر كل من الذكاء البشري والتقني بمثابة القدرة الاستراتيجية لتوليد المعرفة. بالإضافة إلى أنه يسعى إلى تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالمؤسسة، وتوفير الاستراتيجيات اللازمة لتحسين الأداء التنظيمي مع الاستجابة للبيئات والمواقف المتغيرة بهدف اتخاذ القرار الأفضل.

## ثانياً: أهمية الذكاء التنظيمي:

للذكاء التنظيمي فوائد متعددة، أهمها أن تصبح المؤسسة أكثر نجاحاً على المدى القصير، وأن تكون لديها آفاق أكبر للبقاء والنمو على المدى الطويل، وأن تتحسن معنويات العاملين، وأن يكون للعاملين أنفسهم فرص أكبر للنمو الشخصي والإنجاز (Leon & Atanasiu, 2008, 86).

ويعمل الذكاء التنظيمي على ميل الأعضاء إلى تحسين أداء المؤسسة ومعالجة البيانات معاً وإنشاء معرفة مفيدة وتبادل الأفكار حول السلوكيات الذكية (Erceetin, et al., 2011, 11257).

وتكمن أهمية الذكاء التنظيمي في قدرة المؤسسة على حل المشكلات التنظيمية، ويتم التركيز على تكامل القدرات الفنية والبشرية لحل هذه المشكلات، ودمج المعلومات العامة والخبرة والمعرفة لفهم المشكلة التنظيمية، علاوة على أنه يركز على الفهم الدقيق للتحديات وتحسين إدارة المعرفة وكذلك التواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا يوفر فرصة لاكتشاف المعرفة والمعلومات والمتطلبات الجديدة، بالإضافة إلى أنه يعد ضرورياً لزيادة فائدة التعليم في المؤسسة من خلال التدريب المستمر، كما يعكس قدرة العاملين في المؤسسة على تعزيز قدراتهم والعمل على اكتساب المهارات باستمرار ورغبتهم في الوصول إلى النتائج المرجوة، والذكاء التنظيمي هو ذكاء تنظيمي متعدد المستويات وهو مهم لأنه يجعل هذه المؤسسات مؤسسات ذكية (Ahmad, et al., 2019, 935).

ويعمل الذكاء التنظيمي على إدارة وتنسيق المعلومات والأفكار بكفاءة من أجل تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وتبرز أهمية الذكاء التنظيمي في زيادة قدرة المؤسسة على الابتكار والمعلومات والمعرفة العامة والعمل الفعال، كما أنه يوفر للمؤسسات ميزة تنافسية من خلال تحويل المعلومات إلى معرفة، بالإضافة إلى أنه يجعل من السهل على المؤسسات الاستجابة للتغيرات من حولها (Altındağ & Öngel, 2021, 3).

ويساعد الذكاء التنظيمي المؤسسات على تحقيق مهامها، وترجع أهمية الذكاء التنظيمي إلى حقيقة أن الذكاء الفردي وحده لا يمكن استخدامه للتغلب على المشكلات المستقبلية؛ لذلك للتغلب على هذه المشكلات هناك حاجة ضرورية لتطوير الذكاء الجماعي داخل المنظمة (Lubang-Bornillo, 2021, 2)، كما يساعد الذكاء التنظيمي المؤسسة على تعزيز عملية التعلم والإدارة التشاركية وكذلك مشاركة أصحاب المصلحة في التكيف مع بيئتها وتحسين أداء المؤسسات (Ramakrishnan, 2022, 1430).

يتضح مما سبق أن للذكاء التنظيمي أهمية كبيرة تتمثل في القدرة على مواجهة المشكلات التنظيمية والعمل على حلها من خلال توافر البيانات والمعرفة وتكاتف الجهود ودراسة البيئة الداخلية والخارجية بشكل جيد وتعزيز القدرات واكتساب المهارات مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً: أهداف الذكاء التنظيمي:

يعمل الذكاء التنظيمي على زيادة القدرة التنافسية من خلال نهج منظم من ثلاثة مستويات من الذكاء (الفردي والعلائقي والاستراتيجي) في المؤسسة، ويركز المستوى الفردي على الذكاء الفردي، والذي يتكون من مهارات الفرد لتحديد المعلومات المطلوبة لحل مشكلة معينة، بينما يعتمد المستوى العلائقي أو الذكاء التشغيلي على عمليات جمع المعلومات وإنتاج معرفة جديدة، وينشأ هذا المستوى من التعاون القائم والتأزر بين الذكاءات الفردية، في حين يمثل المستوى الاستراتيجي مستوى بناء المعرفة المتكاملة (المعرفة الفوقية) (Istudor, et al., 2016, 5-6).

ولا يتوقف الذكاء التنظيمي عند تقديم حلول للتخلص من الصعوبات والأزمات التي تمر بها المؤسسة، بل يقدم أيضًا مقترحات تتميز بنهج استباقي، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لمصادر المعرفة (Ahmad, et al., 2019, 934).

فالذكاء التنظيمي هو مزيج من المهارات والمعرفة المستخدمة لأداء أنشطة المؤسسات التي تستخدم داخل كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة، ويقوم الذكاء التنظيمي على جمع البيانات وإنتاج المعرفة والأداء بكفاءة وفقًا للمعرفة التي تم إنشاؤها، ويهدف الذكاء التنظيمي إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وتقديم التكتيكات المطلوبة للمساعدة في الأداء التنظيمي، لذا يتناول الذكاء التنظيمي إجراء تحويل البيانات إلى معرفة والمعرفة إلى أداء لتحقيق ميزة تنظيمية، وتعزيز المستجندات وإنتاج المعرفة وتبادلها، ويشير ذكاء المؤسسات إلى قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة وتعلمها، واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات الفعالة، والتكيف مع التغيرات البيئية للأعمال (Soltani, et al., 2020, 2456).

يتضح مما سبق أن الذكاء التنظيمي يهدف إلى معرفة الوضع القائم في المؤسسة من حيث جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ومن ثم وضع خطط التحسين التي تعتمد على تحويل البيانات إلى معرفة للوصول إلى أداء أفضل من خلال اتخاذ قرارات فعالة.

### رابعًا: عناصر الذكاء التنظيمي:

تُعد الرؤية والمعرفة والذاكرة والتعلم والتواصل والاستدلال والثقافة ومعالجة المعلومات ومرونة السلوك من عناصر الذكاء التنظيمي، وترتبط كل هذه العناصر بشكل أساسي بالجوانب التقنية والثقافية والاجتماعية لمعالجة المعلومات والتكيف مع البيئة، وتشير معالجة المعلومات التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على جمع المعلومات وتفسيرها ومشاركتها واستخدامها في سياق التجريب التنظيمي، وتعني القدرة التكوينية التنظيمية أن المنظمة تستجيب بفعالية للتحديات البيئية (Kalkan, 2005, 45).

وتشتمل إدارة الذكاء التنظيمي على أربعة عناصر هي: العملية التنظيمية، ورأس المال الفكري، والقوة المعرفية التنظيمية، وخصائص الأداء، كما أن الذكاء التنظيمي يتكون من ثلاثة مفاهيم مترابطة مثل الغرض الفكري والخصائص الفكرية والأنشطة الفكرية، فالغرض الفكري يرتبط بالرؤية التنظيمية، وتسمح الخصائص الفكرية بتحديد الرؤية ويمكن للأنشطة الفكرية أن تكشف وتوضح برامج التنمية في الوقت المناسب وبشكل صحيح (Balouei & Ghasemian, 2014, 7).

يتضح مما سبق تعدد وتنوع عناصر الذكاء التنظيمي نظرًا لتعدد مستوياته وتتعلق هذه العناصر بمعالجة البيانات والمعلومات والاستجابة للمستجندات والتحديات البيئية.

### خامسًا: أنواع الذكاء التنظيمي:

هناك ثلاثة أنواع مميزة للذكاء التنظيمي، وهي: الذكاء التشغيلي والذكاء الابتكاري والذكاء الإبداعي؛ فالذكاء التشغيلي هو القدرة الفكرية للمؤسسة التي تُمكنها من أداء ما هو مخطط له بالفعل أو ما هو محدد بوضوح بطريقة موثوقة وفعالة، وربما يمكن أن يساعد النظام الإداري التقليدي لدورة التخطيط والتدقيق في تأمين المستوى المطلوب لهذا الجانب من الذكاء التنظيمي، والذكاء الابتكاري للمؤسسة هو ذلك النوع من الذكاء التنظيمي الذي يحفز على



إنجاز واستقرار الابتكار التنظيمي، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أي ابتكار تنظيمي، يجب عليها أولاً تحرير نفسها من النظام القديم الراسخ، ثم إصلاح الأشياء وأخيراً إحداث طريقة جديدة في المؤسسة، وقد يتم عرض الذكاء الإبداعي للمؤسسة بطريقة متقطعة إلى حد ما في حالات مثل التطور التكنولوجي العالي أو التخطيط الاستراتيجي أو إعادة الهيكلة، ... إلخ (Yaghoubi, et al., 2011, 1414).

يتضح مما سبق أن للذكاء التنظيمي ثلاثة أنواع (التشغيلي- الابتكاري- الإبداعي)، ويختلف كل نوع عن الآخر حيث يمثل الذكاء التشغيلي الذكاء التنظيمي في أبسط صورته من خلال القيام بما هو مطلوب ومخطط له فقط، وللوصول للذكاء الابتكاري لابد من البعد عن النظام الإداري التقليدي وتبني طرق جديدة، أما الذكاء الإبداعي فهو أعلى أنواع الذكاء التنظيمي حيث يتم استخدامه عند القيام بتغيير كامل في المؤسسة كإعادة الهيكلة والتخطيط الاستراتيجي.

### سادساً: وسائل دعم الذكاء التنظيمي في المؤسسات:

من المهم تحديد وإزالة العقبات التي تقف حجرة عثرة في طريق الذكاء التنظيمي في المؤسسة بالوسائل التالية (Boudlaie, et al., 2014, 101):

- استراتيجية الاتصال: توصيف مدى وأهمية الأهداف التي تمت مشاركتها بنجاح لتحديد مدى نجاح المساهمين في المحادثة وسماع ما يقولونه.
  - ديناميات المجموعة: توضيح كيفية عمل العاملين معاً للهيكل والعمليات النفسية للفريق.
  - إدارة المعرفة: توضيح كيفية تطوير وتعديل الأفكار والمعلومات ورأس المال الفكري للمؤسسة.
  - تحسين العملية: تحديد التجانس وعدم التجانس بين العمليات والقيم التنظيمية والأهداف.
  - إدارة المخاطر: توضيح مدى مواجهة الأفراد والجماعات للتحديات التنظيمية والشكوك في العمل.
  - إدارة الفضاء: تحديد البيئة المادية التي تعيش فيها المؤسسة، والتطابق أو عدم التطابق بين العمليات التنظيمية والبيئة المادية التي توجد فيها.
  - نظام التقييم واستثمار رأس المال: كيف يمكن للتكاليف والفوائد والمخاطر والتقنيات الجديدة والأنظمة والبيئات أن تشمل البيئة المادية داخل المؤسسة وخارجها، والتجانس وعدم التجانس بين تكنولوجيا المعلومات والتمويل من ناحية، وأهداف وقيم المؤسسة من ناحية أخرى.
  - إدارة التكنولوجيا: توصيف كيفية تنفيذ هذه التكنولوجيا الجديدة من قبل المؤسسات والأنظمة، والتجانس وعدم التجانس بين النظم البشرية والتقنية.
- يتضح مما سبق وجود مجموعة من الوسائل التي تدعم الذكاء التنظيمي في المؤسسات ويرتبط نجاح ذلك بمدى قدرة كل مؤسسة من تطبيقها والاستفادة منها بشكل فعال.

## سابعًا: أساليب الذكاء التنظيمي:

يشتمل الذكاء التنظيمي على ثلاثة أساليب (السلوكي والمعرفي والتكيفي)، ويشير الأسلوب السلوكي إلى تحديد السلوكيات المناسبة للمصالح والأهداف التنظيمية التي يجب على المؤسسة تحقيقها بناءً على مجموعة معينة من المدخلات، ويُنظر إلى الأسلوب المعرفي كنموذج إلكتروني للمؤسسات يمكن من خلالها افتراض أن الذكاء التنظيمي هو معالجة المعلومات في الهياكل التنظيمية لتشكيل حلقة تعليمية واحدة، ويصف الأسلوب التكيفي تطور الذكاء التنظيمي تحت دافع المحفزات البيئية، ولكن من خلال اعتماد نموذج غير خطي، ويؤثر الذكاء التنظيمي على السلوك التنظيمي وإدارته، ومن ناحية أخرى، يشكل القواعد والموارد التنظيمية (Malekzadeh, et al., 2016, 135-136).

يتضح مما سبق أن للذكاء التنظيمي ثلاثة أساليب (السلوكي والمعرفي والتكيفي)، ولا يمكن للمؤسسة بلوغ أهدافها إلا بتكامل وترابط هذه الأساليب معًا.

## ثامنًا: أبعاد الذكاء التنظيمي:

وضع كارل ألبريشت (Karl Albrecht) نموذجًا للذكاء التنظيمي تضمن سبعة أبعاد، يحتوي كل بعد من الأبعاد السبعة للذكاء التنظيمي على مجموعة من السلوك أو الخصائص الهيكلية أو العمليات أو طريقة محددة تعمل بها، وتتمثل هذه الأبعاد في: الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك لجميع الأفراد في المؤسسة، والرغبة في التغيير، والمواءمة والتطابق، والروح المعنوية، ونشر المعرفة، وضغوط الأداء (Boudlaie, et al., 2014, 101-102) و (Khanghahi & Jafari, 2013, 5) وسيتم عرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

- **الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision**: وتشير إلى الاستراتيجيات المهمة والأساسية التي يجب تحديدها وقبولها من قبل جميع العاملين وتعديلها وفقًا لهم، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للنظر لتلك الاستراتيجيات مرة أخرى ومراجعتها بشكل مستمر وكذلك مراجعة الفرص والتحديات الناشئة عن العوامل البيئية باستمرار (Porkiani & Hejiniipoor, 2013, 1053)، كما تشير إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة والتي تسعى إلى تحقيقها (Keshavarz, et al., 2018, 5).

- **المصير المشترك Shared Fate**: ويشير إلى إعلان الرسالة التنظيمية والاعتقاد بأن العاملين بالمؤسسة يمكنهم تحقيق أهدافهم من خلال التعاون مع بعضهم البعض (Keshavarz, et al., 2018, 5)، فالعاملين يجب أن يعتبروا أنفسهم أعضاء فعالين في المؤسسة ويجب على المديرين العمل في المشاريع والخطط والتنفيذ والتقييم بمشاركة العاملين، لذلك فهم يعرفون الرسالة التنظيمية ويشعرون أيضًا بالتعاطف والتضامن تجاه أهداف المؤسسة، كما أن التعاون والتبادل الحر للأفكار والمعلومات أمر مفهوم ويمكن ملاحظته (Porkiani & Hejiniipoor, 2013, 1053).

- **الرغبة في التغيير Appetite for Change**: وتشير إلى التحديات والفرص للخبرات والإنجازات الجديدة (Keshavarz, et al., 2018, 5)، فالمؤسسات التي تتمتع بقدر أكبر من المرونة والتوافق مع التغيرات البيئية تحقق نجاحًا أكبر، وفي هذه المؤسسات، يتم تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وإيجاد حل أفضل لإنجاز وظائفهم، لذا عادة ما يغيرون طريقة تفكيرهم وأفعالهم وردود أفعالهم تجاه بيئتهم بناءً على أنماط معينة، وهذا الاستعداد والميل للتغيير يوفر فرصًا

ضرورية لتجارب جديدة وفرصة لاستخدام طرق جديدة (Porkiani & Hejinipoor, 2013, 1053-1054).

- **المواءمة والتطابق Alignment and Congruence**: وتشير إلى تنظيم الأفراد والفرق لتحقيق الرسالة التنظيمية لإعداد التشريعات حتى لا تعاني المجموعات من مشكلات في عملهم ولا تحدث خلافات بينهم (Keshavarz, et al., 2018, 5)، ففي المؤسسة الذكية تعمل هيكلها وأنظمتها وأساليبها وعملياتها وسياساتها وقانونها ولوائحها ومكافآتها بطريقة تُقلّل من تداخل الأنشطة وإعادة القيام بها، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للأفراد والجماعات من خلال تفويض السلطة (Porkiani & Hejinipoor, 2013, 1054).

- **الروح المعنوية Heart**: وتشير إلى شعور جيد بالعمل في المؤسسة والرغبة في القيام بواجبات الوظيفة مع تجاوز المعايير (Keshavarz, et al., 2018, 5)، ففي المؤسسة التي يكون فيها العاملون لديهم روح منخفضة، فإنهم يقومون بوظائفهم بشكل صحيح؛ بينما في المؤسسة التي يتمتع فيها العاملون بروح عالية، فإنهم يعملون دائماً بشكل أفضل وأعلى من توقعاتهم وتزداد طاقتهم، كما يهتم المدير والعاملون بشكل كبير بالعمل ويشعرون بالفخر لعضويتهم في المؤسسة (Porkiani & Hejinipoor, 2013, 1054).

- **نشر المعرفة Knowledge Deployment**: وتشير إلى لجوء المؤسسة إلى المعرفة لتحقيق النجاح من خلال تطبيقها (Keshavarz, et al., 2018, 5)، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على مدى استخدامها الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات، ويجب أن يضمن الذكاء التنظيمي المجال الحر للمعرفة التي يتم الحصول عليها من خلال الثقافة، وكذلك يجب أن يوازن بعناية بين نقل المعلومات المهمة والحصول على القدرة في المجالات المهمة المطلوبة، كما يجب أن يدعم الأفكار والاختراع والأسئلة والتعليمات المالية ويجب أن يشجعها (Porkiani & Hejinipoor, 2013, 1054).

- **ضغوط الأداء Performance Pressure**: وتشير إلى الاعتراف الواعي بأداء العاملين، وقلة مشاركة المديرين في الأداء التنفيذي التنظيمي (Keshavarz, et al., 2018, 5)، ففي المؤسسة الذكية، يقوم كل فرد بعمله بشكل صحيح، لأنهم يؤمنون بصحة هدفهم ويعتقدون أن هناك توازناً منطقيًا بين التوقعات الفردية والتوقعات التنظيمية (Porkiani & Hejinipoor, 2013, 1054).

يتضح مما سبق أن للذكاء التنظيمي سبعة أبعاد هم: الرؤية الاستراتيجية وتُمثل حاجة المؤسسة الاستراتيجية، والمصير المشترك أي ارتباط جميع الأشخاص بما في ذلك أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف المنشودة، والرغبة في التغيير أي إعطاء فرصة لتجارب وممارسات جديدة وقائمة، أو فرصة لتغيير جذري، والتشجيع على الإبداع والابتكار، والمواءمة والتطابق أي ضبط الاختلافات بين التدابير والإجراءات والأساليب والمواصفات والأنظمة المختلفة لتجنب ازدواجية جهود العمل، والروح المعنوية أي توفير بيئة عمل جاذبة للعاملين تزيد من انتمائهم لمؤسستهم وتدفعهم إلى أداء أعمالهم بما يتجاوز المعايير والتوقعات، ونشر المعرفة أي التدفق الحر للمعرفة عبر الثقافات المختلفة، وضغوط الأداء أي أن القادة يدعمون الاعتقاد بأن الموظفين لديهم المزيد من العمل والشعور بما يحتاجون إلى إنجازه.

ونظرًا لأن مقياس الذكاء التنظيمي لكارل ألبريشت بأبعاده السبعة وُضع خصيصًا للمؤسسات الصناعية، قام الباحثان ببناء عبارات جديدة تتناسب مع طبيعة المؤسسة التعليمية وعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر) اعتمادًا على الأبعاد الأساسية لهذا المقياس والاسترشاد بها.

### الجزء الثالث: الإطار الميداني للبحث:

يتضمن الإطار الميداني للبحث بناء أداة البحث، واختيار عينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وعرض نتائج البحث وتفسيرها كما يلي:

#### أولاً: بناء أداة البحث:

قام الباحثان بإعداد استبانة لتحديد مستوى (ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للتميز الإداري وللذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري، الذكاء التنظيمي) والتي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري - نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع)، وللكشف أيضًا عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة الذكاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر وتميزهم الإداري، وقد مر إعداد هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

1- أعد الباحثان الصورة الأولية للاستبانة اعتمادًا على ما توصلا إليه في الإطار النظري، من معايير التميز الإداري وأبعاد الذكاء التنظيمي، وكذلك اعتمادًا على الدراسات السابقة.

2- تم عرض الاستبانة بعد إعدادها في صورتها الأولية على ثلاثة عشر محكمًا من المتخصصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وذلك لمعرفة وجهات نظرهم، والاستفادة من ملاحظاتهم فيما احتوته الاستبانة من أبعاد ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث، ومدى ارتباطها ومناسبة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه وللإستبانة ككل، ومناسبة صياغة كل عبارة.

وفي ضوء الآراء التي قدمها السادة المحكمون، تم تعديل بعض العبارات، وإضافة بعضًا آخر، كما تم حذف العبارات التي قلت فيها نسبة موافقة المحكمين عن 80%، ومن خلال ذلك أطمأن الباحثان إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق الظاهري.

3- تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ثلاثة أجزاء، اختص الجزء الأول منها ببعض البيانات الأولية عن المستجيب، مثل: الدرجة الوظيفية، والمنصب الإداري، ونوع الكلية، واعتماد الكلية، والنوع، واقتضت الإجابة على هذا الجزء وضع علامة (✓) في إحدى الخانات المناسبة المخصصة لذلك.

أما الجزء الثاني فاختص بالوقوف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للتميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في حين اختص الجزء الثالث بالوقوف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واشتملت الاستبانة على (83) عبارة، كما في الجدول الآتي:



جدول رقم (2)

وصف أداة البحث

المحاور	المعايير والأبعاد	عدد العبارات	إجمالي المحور	إجمالي أداة البحث
	المعيار الأول: القيادة	5		
المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	6		
	المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	7		
	المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	5	44	
	المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية	6		
	المعيار السادس: إدارة العمليات	8		
	المعيار السابع: نتائج الأداء	7		
	83			
	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	5		
المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	البعد الثاني: المصير المشترك	5		
	البعد الثالث: الرغبة في التغيير	6		
	البعد الرابع: المواءمة والتطابق	6	39	
	البعد الخامس: الروح المعنوية	6		
	البعد السادس: نشر المعرفة	5		
	البعد السابع: ضغوط الأداء	6		

4- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للمحور الأول من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعيار الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation). وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل معيار من معايير المحور والمعايير الأخرى في نفس المحور، إضافة لحساب معاملات الارتباط بين كل معيار من معايير المحور والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (40) فردًا من أفراد مجتمع البحث، وتوضيح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الأول من الاستبانة:

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (معايير المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي المعيار الذي تنتهي له فيما يتعلق بالمعيار الأول وحتى الرابع)

المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري							
المعيار الأول: القيادة		المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي		المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين		المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.94	1	0.90	1	0.97	1	0.95
2	0.93	2	0.92	2	0.97	2	0.96
3	0.94	3	0.95	3	0.96	3	0.96
4	0.95	4	0.96	4	0.89	4	0.92
5	0.95	5	0.96	5	0.90	5	0.92
		6	0.96	6	0.96		
		7		7	0.96		

جدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (معايير المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي المعيار الذي تنتهي له فيما يتعلق بالمعيار الخامس وحتى السابع)

المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري

المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية		المعيار السادس: إدارة العمليات		المعيار السابع: نتائج الأداء	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.94	1	0.85	1	0.75
2	0.93	2	0.96	2	0.94
3	0.94	3	0.95	3	0.94
4	0.90	4	0.96	4	0.91
5	0.94	5	0.78	5	0.92
6	0.94	6	0.90	6	0.93
		7	0.89	7	0.92
		8	0.88		



يتضح من الجدولين السابقين أن جميع عبارات المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالمعيار الذي تنتهي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

جدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين كل معيار من معايير (المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلليات جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي المعايير الأخرى، وإجمالي المحور)

المعيار السابع: الأداء	المعيار السادس: العمليات	المعيار الخامس: الموارد	المعيار الرابع: القياس	المعيار الثالث: المستفيدين	المعيار الثاني: التخطيط	المعيار الأول: القيادة	إجمالي محور التميز	المعايير وإجمالي المحور	إجمالي
0.99	0.98	0.92	0.99	0.96	0.99	0.97	1	معامل الارتباط	إجمالي محور التميز
0.98	0.65	0.97	0.97	0.91	0.98	1		معامل الارتباط	المعيار الأول: القيادة
0.96	0.95	0.98	0.85	0.90	1			معامل الارتباط	المعيار الثاني: التخطيط
0.96	0.92	0.98	0.97	1				معامل الارتباط	المعيار الثالث: المستفيدين
0.95	0.95	0.96	1					معامل الارتباط	المعيار الرابع: القياس
0.94	0.95	1						معامل الارتباط	المعيار الخامس: الموارد
0.90	1							معامل الارتباط	المعيار السادس: العمليات
1								معامل الارتباط	المعيار السابع: الأداء

يتضح من الجدول السابق أن جميع معايير المحور الأول من الاستبانة ترتبط بالمعايير الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

5- للتحقق من صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity للمحور الثاني من الاستبانة تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والأبعاد الأخرى في نفس المحور، إضافة لحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على (40) فرداً من أفراد مجتمع البحث، وتوضح الجداول التالية نتائج حساب معاملات ارتباط المحور الأول من الاستبانة:

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (أبعاد المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي البعد الذي تنتهي له فيما يتعلق بالأبعاد الأول وحتى الرابع)

المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي

البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية		البعد الثاني: المصير المشترك		البعد الثالث: الرغبة في التغيير		البعد الرابع: المواءمة والتطابق	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.96	1	0.98	1	0.94	1	0.83	1
0.96	2	0.93	2	0.91	2	0.91	2
0.97	3	0.97	3	0.93	3	0.82	3
0.96	4	0.90	4	0.94	4	0.94	4
0.88	5	0.97	5	0.91	5	0.78	5
				0.92	6	0.95	6



جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات (أبعاد المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي البعد الذي تنتهي له فيما يتعلق بالأبعاد الخماس وحتى السابع)

المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي

البعد الخامس: الروح المعنوية		البعد السادس: نشر المعرفة		البعد السابع: ضغوط الأداء	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.67	1	0.94	1	0.97
2	0.85	2	0.89	2	0.94
3	0.95	3	0.78	3	0.91
4	0.95	4	0.87	4	0.89
5	0.93	5	0.89	5	0.97
6	0.94			6	0.96

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالبعد الذي تنتهي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد (المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، وبين (إجمالي الأبعاد الأخرى، وإجمالي المحور)

إجمالي الأبعاد وإجمالي المحور	إجمالي محور الذكاء	البعد الأول: الرؤية	البعد الثاني: المصير	البعد الثالث: الرغبة	البعد الرابع: المواءمة	البعد الخامس: الروح	البعد السادس: النشر	البعد السابع: الضغوط
معامل الارتباط	1	0.90	0.98	0.97	0.98	0.92	0.91	0.99
معامل الارتباط		1	0.93	0.98	0.96	0.97	0.96	0.98
معامل الارتباط			1	0.96	0.94	0.95	0.95	0.97
معامل الارتباط				1	0.96	0.98	0.95	0.98

إجمالي محور الذكاء	البعد الأول: الرؤية	البعد الثاني: المصير	البعد الثالث: الرغبة	البعد الرابع: المواءمة	البعد الخامس: الروح	البعد السادس: النشر	البعد السابع: الضغوط
معامل الارتباط				1	0.90	0.97	0.94
معامل الارتباط					1	0.98	0.97
معامل الارتباط						1	0.92
معامل الارتباط							1

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد المحور الثاني من الاستبانة ترتبط بالأبعاد الأخرى، كما ترتبط بإجمالي المحور، بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) وهو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

6- للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) (Johnson & Larry, 2013, 171)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقًا في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن أيضًا حساب الصدق الذاتي بأخذ الجذر التربيعي للثبات (علاء الدين، 2020، 33)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (9)

ثبات وصدق أداة البحث بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	المعايير والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ لثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق
المحور الأول: مستوى ممارسة	المعيار الأول: القيادة	5	0.965	0.982	مرتفع
	المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	6	0.974	0.987	
القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر	المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	7	0.979	0.989	
	المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	5	0.969	0.985	
معايير التميز الإداري	المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية	6	0.975	0.987	
	المعيار السادس: إدارة العمليات	8	0.965	0.982	
	المعيار السابع: نتائج الأداء	7	0.962	0.981	
	إجمالي المحور الأول		0.995	0.998	

المحاور	المعايير والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق	
المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	5	0.971	0.986		
	البعد الثاني: المصير المشترك	5	0.979	0.990		
	البعد الثالث: الرغبة في التغيير	6	0.964	0.982		
	البعد الرابع: المواءمة والتطابق	6	0.937	0.968		
	البعد الخامس: الروح المعنوية	6	0.942	0.971		
	البعد السادس: نشر المعرفة	5	0.919	0.959		
	البعد السابع: ضغوط الأداء	6	0.974	0.987		
	إجمالي المحور الثاني		0.994	0.997		
	إجمالي الاستبانة			0.997	0.999	

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات كل معيار من معايير الاستبانة وكل بعد من أبعادها مرتفعة حيث تراوحت فيما بين (0.995، 0.919)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي وبالتالي الثقة في نتائجها وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (0.60 إلى 0.70) يكون عاليًا (أبو سمرة والطيبي، 2020م، 70)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معاملات الصدق الذاتي لكل محور من محاور الاستبانة والتي تراوحت فيما بين (0.998، 0.959).

### ثانيًا: مجتمع وعينة البحث:

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، واعتمد الباحثان على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وطبقًا لمعادلة Krejcie & Morgan (1970م) تم سحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع (Marguerite G., et al., 2006, 146)، وتكون المجتمع الذي اختيرت منه عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر للعام الجامعي 2022/2021م، والبالغ عددهم (10080) عضوًا مقسمين إلى (7184) عاملين، و(2896) متفرغين وغير متفرغين (جامعة الأزهر، 2022/2021) وتم حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة للمجتمع والتي بلغت (370) عضوًا، وهو العدد الذي يقل عن العدد الفعلي للاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي التي حصل عليها الباحثان بعد التطبيق وهو (391) وهو عدد عينة البحث، ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغيرات البحث:

جدول (10)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات البحث

الدرجة الوظيفية	مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ		الإجمالي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	122	31.20	132	33.76	137	35.04	391
المنصب الإداري	يشغل منصباً إدارياً		لا يشغل منصباً إدارياً		الإجمالي		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	86	21.99	305	78.01	391	100	
نوع الكلية	نظرية		عملية		الإجمالي		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	238	60.87	153	39.13	391	100	
اعتماد الكلية	معتمدة		غير معتمدة		الإجمالي		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	131	33.50	260	66.50	391	100	
النوع	ذكر		أنثى		الإجمالي		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
	200	51.15	191	48.85	391	100	

يتضح من الجدول السابق أن متغير (الدرجة الوظيفية) تضمن ثلاثة مستويات، ومتغيرات (المنصب الإداري، نوع الكلية، اعتماد الكلية، النوع) تضمن كل منها مستويين.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية للموافقة، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي للوقوف على مستوى ومدى التحقق لكل استجابة من الاستجابات الثلاث حيث بلغ الوزن النسبي لاستجابة كبيرة من 2.34 إلى 3.00، ولاستجابة متوسطة من 1.67 إلى 2.33، ولاستجابة ضعيفة من 1 إلى 1.66، واستخدم البحث المتوسط الحسابي في حساب الوزن النسبي لمحاور استبانة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للتميز الإداري وللذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بغرض ترتيب المعايير والأبعاد بالنسبة لبعضها، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثاني فيما يتعلق بإجمالي محوري الاستبانة.

- اختبار مربع كاي لحسن المطابقة (Chi square test for goodness of fit (X2) ويستخدم للمقارنة بين (التكرارات) لاستجابات عينة البحث حول عبارات أداة البحث. واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق على إجمالي العبارات في مقياس ليكرت الثلاثي (ضعيفة - متوسطة - كبيرة)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثالث، فيما يتعلق بعبارات كل محور.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-way ANOVA test بهدف المقارنة بين أكثر من مجموعتين حيث يتم حساب القيمة الفائية F ودراسة دلالتها الإحصائية، واعتبار الدلالة المساوية للقيم (0.05) أو التي أقل منها أساساً للحكم بوجود فرق أو عدمه ويتم التوجيه لصالح المتوسط الحسابي الأعلى، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثالث فيما يتعلق بهذا المتغير من متغيرات البحث.
- اختبار التواء للعينات المستقلة Independent samples t test وهو مثل الاختبار السابق إلا أنه يتم حساب القيمة التائية t في حالة المتغير الثنائي، وقد استخدمه الباحثان في المقارنة بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير المنصب الإداري (يشغل منصباً إدارياً - لا يشغل منصباً إدارياً)، نوع الكلية (نظرية - عملية)، اعتماد الكلية (معتمدة - غير معتمدة)، النوع (ذكر - أنثى)، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الثالث فيما يتعلق بهذه المتغيرات من متغيرات البحث.
- استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين التميز الإداري والذكاء التنظيمي، واستخدم الباحثان أيضاً معامل الانحدار للوقوف على مستوى تأثير الذكاء التنظيمي في التميز الإداري، وذلك للإجابة عن سؤال البحث الرابع.
- استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية Statistical Significance عند مستوى (0.05) في تحديد حجم العينة العشوائية من مجتمع البحث، وفي الاختبارات الإحصائية الثلاثة السابقة.
- تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS) (Statistical Package of the Social Sciences) الإصدار العشرون للعام 2013م.

#### رابعاً: نتائج البحث وتفسيرها:

#### 1- النتائج الإجمالية الخاصة بمستوى (ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر) (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

للإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى (ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر) (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لمجاور الاستبانة كما بالجدول الآتي:

جدول (11)

الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة

الترتيب	مستوى الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور (المعايير والأبعاد)
3	متوسطة	1.77	0.72	8.83	المعيار الأول: القيادة
6	متوسطة	1.68	0.69	10.05	المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي
7	ضعيفة	1.65	0.69	11.55	المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين
4	متوسطة	1.73	0.72	8.66	المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة
5	متوسطة	1.70	0.72	10.23	المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية
1	متوسطة	1.99	0.68	15.89	المعيار السادس: إدارة العمليات
2	متوسطة	1.94	0.67	13.60	المعيار السابع: نتائج الأداء
	متوسطة	1.79	0.68	78.82	إجمالي محور التميز الإداري
3	متوسطة	1.89	0.75	9.44	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
2	متوسطة	1.94	0.75	9.71	البعد الثاني: المصير المشترك
7	متوسطة	1.75	0.68	10.48	البعد الثالث: الرغبة في التغيير
1	متوسطة	2.03	0.63	12.18	البعد الرابع: المواءمة والتطابق
4	متوسطة	1.84	0.69	11.03	البعد الخامس: الروح المعنوية
5	متوسطة	1.83	0.64	9.16	البعد السادس: نشر المعرفة
6	متوسطة	1.80	0.70	10.80	البعد السابع: ضغوط الأداء
	متوسطة	1.87	0.68	72.80	إجمالي محور الذكاء التنظيمي

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أفراد العينة (ككل) جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (1.79) وهو درجة متوسطة أي أن مستوى ممارسة معايير التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر غير مرضٍ والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عالياً.

كما يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل معيار من معايير التميز الإداري جاءت بدرجة (متوسطة)، ماعدا المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين جاء بدرجة (ضعيفة)، وهذا أمر منطقي؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة عمل القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة على تحديد وتلبية احتياجات المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها بما يؤثر على تحقيق نتائج الجامعة ذاتها، وبالتالي جاءت درجته ضعيفة.

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أن ترتيب المعيار السادس: إدارة العمليات جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين في المرتبة الأخيرة، وقد يرجع ذلك

إلى قدرة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على معرفة كيفية إعداد الكفاءات الأساسية وأنظمة العمل الضرورية، بما في ذلك كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى قدرتهم على تحقيق النجاح والاستدامة للجامعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النايف، 2021م) والتي توصلت إلى أن مستوى تميز الأداء الإداري لدى القادة بجامعة حائل من وجهة نظر القادة أنفسهم جاء بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري (ككل) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة (متوسطة)؛ وقد يعزى ذلك لاختلاف فئة العينة، ففي دراسة (النايف، 2021م) العينة هي القادة أنفسهم وبالتالي فالدراسة تسألهم عن أنفسهم، فمن الطبيعي أن يكون هناك اتجاه لأرائهم نحو جودة الواقع وارتفاع مستوى تميز الأداء الإداري والذي يشير إلى تميز أفراد العينة، بينما في البحث الحالي كانت العينة مختلفة حيث تمثلت في أعضاء هيئة التدريس وبالتالي هم أكثر حيادية في الحكم على ممارسات القادة من القادة أنفسهم، لذا جاءت الآراء بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المطيري والفضلي، 2020م) والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (العنزي، 2020م) والتي توصلت إلى أن دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز جاء بدرجة متوسطة، وهي نفس نتائج البحث الحالي؛ وقد يرجع ذلك إلى أن البحث الحالي والدراسات السابقة تدور في نفس البيئة التعليمية وهي بيئة التعليم الجامعي.

بينما يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة ككل جاء (متوسطاً)، حيث بلغ الوزن النسبي (1.87) وهو درجة متوسطة أي أن مستوى الذكاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر غير مرضٍ، والأمر يحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لكي يصبح المستوى عالياً.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الذكاء التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، خاصة البعد الثالث: الرغبة في التغيير والذي جاء في الترتيب الأخير، وهذا أمر منطقي؛ لوجود ضعف في إعطاء القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر فرصة لتجارب وممارسات عديدة جديدة، أو فرصة لتغيير جذري وإعادة هندسة للعمليات التي تتم على أرض الواقع، وضعف التشجيع على الإبداع والابتكار، وبالتالي جاءت درجته (متوسطة).

كما يتضح من الجدول السابق أن ترتيب البعد الرابع: المواءمة والتطابق جاء في المرتبة الأولى، بينما جاء البعد الثالث: الرغبة في التغيير في المرتبة الأخيرة، ويشير ذلك إلى قيام القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بتنظيم الأفراد والفرق؛ لتحقيق الرسالة التنظيمية، إضافة إلى قيامهم بإعداد التشريعات التي تحدد الأعمال المطلوبة بدقة حتى لا يعاني العاملين من مشكلات في عملهم ولا تحدث خلافات بينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (لطفي، 2022م) حيث أظهرت أن مستوى الذكاء التنظيمي في ضوء نموذج كارل ألبرشت بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق هذه النتيجة

مع نتيجة دراسة (العزوي، 2021م) والتي أظهرت أن مستوى الذكاء التنظيمي بكلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وهي نفس نتائج البحث الحالي، وقد يُعزى ذلك إلى أن البحث الحالي والدراسات السابقة تدور في نفس البيئة التعليمية وهي بيئة التعليم الجامعي.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الستار وحسين، 2019م) حيث أظهرت أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم جاءت بدرجة منخفضة، في حين أشار البحث الحالي إلى أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي ككل جاء (متوسطاً)؛ وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الفئة التي يتم السؤال عنها في كل دراسة من الدراستين، ففي دراسة (عبد الستار وحسين، 2019م) تسأل الدراسة عن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية فقط بالجامعات الحكومية المصرية، في حين أن البحث الحالي يسأل عن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية) بكليات جامعة الأزهر.

## 2- النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع):

للإجابة عن السؤال الثالث، وللكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية- المنصب الإداري- نوع الكلية- اعتماد الكلية- النوع)، قام الباحثان بحساب القيمة الفائية، والقيمة التائية لمحوري الاستبانة فيما يلي:

## (1-2) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول التالي فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير الدرجة الوظيفية:





جدول (12)

الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحاور (المعايير والأبعاد)	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: القيادة	مدرس	122	5.20	0.42	1.04	%35	1286.34	0.00
	أستاذ مساعد	132	8.39	1.81	1.68	%56		
	أستاذ	137	13.39	1.31	2.68	%89		
	الإجمالي	391	8.83	3.59	1.77	%59		
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	مدرس	122	6.12	0.33	1.02	%34	1012.64	0.00
	أستاذ مساعد	132	9.27	1.75	1.54	%51		
	أستاذ	137	15.32	2.32	2.55	%85		
	الإجمالي	391	10.05	4.13	1.68	%56		
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	مدرس	122	7.11	0.31	1.02	%34	955.26	0.00
	أستاذ مساعد	132	10.47	2.14	1.50	%50		
	أستاذ	137	17.70	2.73	2.53	%84		
	الإجمالي	391	11.55	4.80	1.65	%55		
المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	مدرس	122	5.00	0.00	1.00	%33	1888.05	0.00
	أستاذ مساعد	132	8.12	0.96	1.62	%54		
	أستاذ	137	13.37	1.70	2.67	%89		
	الإجمالي	391	8.66	3.60	1.73	%58		
المعيار الخامس: دائرة الموارد البشرية	مدرس	122	6.00	0.00	1.00	%33	1796.18	0.00
	أستاذ مساعد	132	9.36	1.15	1.56	%52		
	أستاذ	137	15.91	2.09	2.65	%88		
	الإجمالي	391	10.23	4.29	1.70	%57		
المعيار السادس: إدارة العمليات	مدرس	122	9.71	1.36	1.21	%40	1773.39	0.00
	أستاذ مساعد	132	16.33	2.27	2.04	%68		
	أستاذ	137	22.37	1.31	2.80	%93		
	الإجمالي	391	15.89	5.43	1.99	%66		

المحاور (المعايير والأبعاد)	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
المعيار السابع: نتائج الأداء	مدرس	122	8.53	1.50	1.22	%41	1332.05	0.00
	أستاذ مساعد	132	13.57	1.98	1.94	%65		
	أستاذ	137	19.32	1.51	2.76	%92		
	الإجمالي	391	13.60	4.70	1.94	%65		
إجمالي محور التميز الإداري	مدرس	122	47.67	3.59	1.08	%36	1593.77	0.00
	أستاذ مساعد	132	75.50	11.50	1.72	%57		
	أستاذ	137	117.38	12.65	2.67	%89		
	الإجمالي	391	78.82	30.14	1.79	%60		
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	مدرس	122	5.39	0.90	1.08	%36	3135.08	0.00
	أستاذ مساعد	132	9.14	0.84	1.83	%61		
	أستاذ	137	5.39	0.90	1.08	%36		
	الإجمالي	391	14.30	0.98	2.86	%95		
البعد الثاني: المصير المشترك	مدرس	122	5.39	0.78	1.08	%36	3589.83	0.00
	أستاذ مساعد	132	9.86	0.75	1.97	%66		
	أستاذ	137	14.39	1.02	2.88	%96		
	الإجمالي	391	9.71	3.76	1.94	%65		
البعد الثالث: الرغبة في التغيير	مدرس	122	15.89	1.75	2.65	%88	1881.43	0.00
	أستاذ مساعد	132	9.75	1.11	1.63	%54		
	أستاذ	137	6.37	0.77	1.06	%35		
	الإجمالي	391	10.48	4.10	1.75	%58		
البعد الرابع: المواهبة والتطابق	مدرس	122	8.28	1.89	1.38	%46	1176.71	0.00
	أستاذ مساعد	132	11.92	1.18	1.99	%66		
	أستاذ	137	16.86	0.99	2.81	%94		
	الإجمالي	391	12.18	3.77	2.03	%68		
البعد الخامس: الروح المعنوية	مدرس	122	16.35	1.62	2.73	%91	1297.77	0.00
	أستاذ مساعد	132	10.27	1.80	1.71	%57		
	أستاذ	137	7.02	0.93	1.17	%39		
	الإجمالي	391	11.03	4.11	1.84	%61		



المحاور (المعايير والأبعاد)	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة الفاء	الدلالة الإحصائية
البعد السادس: نشر المعرفة	مدرس	122	13.26	1.44	2.65	%88	1379.06	0.00
	أستاذ مساعد	132	8.75	1.13	1.75	%58		
	أستاذ	137	5.91	0.77	1.18	%39		
	الإجمالي	391	9.16	3.21	1.83	%61		
البعد السابع: ضغوط الأداء	مدرس	122	6.31	0.74	1.05	%35	1511.74	0.00
	أستاذ مساعد	132	10.67	0.77	1.78	%59		
	أستاذ	137	6.31	0.74	1.05	%35		
	الإجمالي	391	15.98	2.27	2.66	%89		
جمالي محور الذكاء: التنظيمي	مدرس	122	44.66	6.00	1.15	%38	2255.57	0.00
	أستاذ مساعد	132	70.36	6.81	1.80	%60		
	أستاذ	137	107.04	9.42	2.74	%91		
	الإجمالي	391	72.80	26.50	1.87	%62		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور التميز الإداري بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة (أستاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (1593.77)، وبلغ وزنه النسبي (2.67)؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة على تفعيل التميز في جميع أعمالهم وتحقيق نتائج تفوق التوقعات نظراً للخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها والمكانة العالية التي وصلوا إليها، إضافة لوعيهم بالتعقيد الشديد في بيئة اليوم والتي لا يتناسب معها ممارسات الإدارة التقليدية.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء التنظيمي بحسب متغير الدرجة الوظيفية لصالح درجة (أستاذ)؛ حيث بلغت قيمة الفاء (2255.57)، وبلغ وزنه النسبي (2.74)؛ وقد يكون السبب في ذلك ما اكتسبه أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة من قدرات فكرية حول طبيعة جامعة الأزهر ورسالتها وكيفية عملها بما يجعلهم أكثر قدرة على حل المشكلات التنظيمية والتأكيد على الجمع بين الكفاءات البشرية والتقنية، وبما يجعلهم يمتلكون مجموعة من البيانات والخبرة والمعرفة وفهم المشكلات التنظيمية بشكل يزيد عن غيرهم من الدرجات الوظيفية الأخرى.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شحادة، 2014م)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، في حين توصل البحث الحالي إلى وجود فروق لصالح درجة (أستاذ).

(2-2) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري:

يوضح الجدول التالي فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير المنصب الإداري:

جدول (13)

الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المحاور (المعايير والأبعاد)	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: القيادة	يشغل	86	13.98	1.13	2.80	93%	34.58	0.00
	لا يشغل	305	7.38	2.57	1.48	49%		
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	يشغل	86	16.43	1.77	2.74	91%	34.31	0.00
	لا يشغل	305	8.26	2.50	1.38	46%		
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	يشغل	86	18.94	2.22	2.71	90%	32.54	0.00
	لا يشغل	305	9.46	2.89	1.35	45%		
المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	يشغل	86	14.26	0.96	2.85	95%	43.49	0.00
	لا يشغل	305	7.09	2.24	1.42	47%		
المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية	يشغل	86	16.94	1.42	2.82	94%	40.39	0.00
	لا يشغل	305	8.33	2.59	1.39	46%		
المعيار السادس: إدارة العمليات	يشغل	86	22.94	1.14	2.87	96%	32.14	0.00
	لا يشغل	305	13.90	4.42	1.74	58%		
المعيار السابع: نتائج الأداء	يشغل	86	20.00	1.26	2.86	95%	33.23	0.00
	لا يشغل	305	11.79	3.61	1.68	56%		



المحاور (المعايير والأبعاد)	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
إجمالي محور التميز الإداري	يشغل	86	123.49	9.61	2.81	%94	36.70	0.00
	لا يشغل	305	66.22	20.38	1.50	%50		
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	يشغل	86	14.78	0.42	2.96	%99	41.76	0.00
	لا يشغل	305	7.93	2.75	1.59	%53		
البعد الثاني: المصير المشترك	يشغل	86	14.98	0.15	3.00	%100	41.25	0.00
	لا يشغل	305	8.22	2.85	1.64	%55		
البعد الثالث: الرغبة في التغيير	يشغل	86	16.72	1.39	2.79	%93	37.70	0.00
	لا يشغل	305	8.72	2.63	1.45	%48		
البعد الرابع: المواءمة والتطابق	يشغل	86	17.26	0.91	2.88	%96	33.27	0.00
	لا يشغل	305	10.75	2.95	1.79	%60		
البعد الخامس: الروح المعنوية	يشغل	86	17.12	1.28	2.85	%95	36.97	0.00
	لا يشغل	305	9.31	2.79	1.55	%52		
البعد السادس: نشر المعرفة	يشغل	86	13.80	1.39	2.76	%92	30.36	0.00
	لا يشغل	305	7.85	2.21	1.57	%52		
البعد السابع: ضغوط الأداء	يشغل	86	17.29	1.07	2.88	%96	44.03	0.00
	لا يشغل	305	8.97	2.61	1.50	%50		
إجمالي محور الذكاء التنظيمي	يشغل	86	111.94	6.24	2.87	%96	40.30	0.00
	لا يشغل	305	61.77	18.30	1.58	%53		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور التميز الإداري بحسب متغير المنصب الإداري لصالح (يشغل منصبًا إداريًا)؛ حيث بلغت قيمة التاء (36.70)، وبلغ وزنه النسبي (2.81)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن من

يشغل منصبًا إداريًا يكون لديه اهتمام أكبر بتطوير كليات الجامعة وتميزها وامتلاكها القدرة على المنافسة حتى يكون له فرصة أكبر من حيث استمراره في منصبه، الأمر الذي يجعله حريصًا على تفعيل التميز الإداري من خلال استخدام أفضل الممارسات والاستراتيجيات، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار والإبداع لضمان تحسين مستوى الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء التنظيمي بحسب متغير المنصب الإداري لصالح (يشغل منصبًا إداريًا)؛ حيث بلغت قيمة التاء (40.30)، وبلغ وزنه النسبي (2.87)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن من يشغل منصبًا إداريًا يكون لديه قدرة أكبر من غيره على تحديد واختيار وتنظيم ونشر المعلومات والمهارات الرئيسة التي تعتبر الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه يكون قادرًا على حل مشكلات المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي لها واتخاذ القرارات الديناميكية.

### (2-3) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير نوع الكلية:

يوضح الجدول التالي فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير نوع الكلية:

جدول (14)

الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تبعًا لمتغير نوع الكلية

المحاور (المعايير والأبعاد)	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: القيادة	نظرية	238	5.39	0.68	1.08	36%	28.96	0.00
	عملية	153	11.05	2.89	2.21	74%		
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	نظرية	238	6.30	0.62	1.05	35%	25.92	0.00
	عملية	153	12.47	3.59	2.08	69%		
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	نظرية	238	7.27	0.59	1.04	35%	24.94	0.00
	عملية	153	14.29	4.28	2.04	68%		
المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	نظرية	238	10.92	2.85	2.18	73%	30.34	0.00
	عملية	153	5.16	0.53	1.03	34%		
المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية	نظرية	238	12.81	3.60	2.13	71%	27.55	0.00
	عملية	153	6.22	0.64	1.04	35%		
المعيار السادس:	نظرية	238	10.13	1.79	1.27	42%	36.14	0.00



المحاور (المعايير والأبعاد)	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
إدارة العمليات	عملية	153	19.60	3.36	2.45	%82		
المعيار السابع: نتائج الأداء	نظرية	238	8.89	1.77	1.27	%42	30.09	0.00
	عملية	153	16.62	3.29	2.37	%79		
إجمالي محور التميز الإداري	نظرية	238	49.37	6.06	1.12	%37	30.27	0.00
	عملية	153	97.75	23.47	2.22	%74		
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	نظرية	238	5.66	1.17	1.13	%38	31.59	0.00
	عملية	153	11.87	2.66	2.37	%79		
البعد الثاني: المصير المشترك	نظرية	238	12.30	2.28	2.46	%82	37.70	0.00
	عملية	153	5.68	1.17	1.14	%38		
البعد الثالث: الرغبة في التغيير	نظرية	238	6.62	1.04	1.10	%37	27.28	0.00
	عملية	153	12.96	3.34	2.16	%72		
البعد الرابع: المواءمة والتطابق	نظرية	238	8.56	1.97	1.43	%48	25.38	0.00
	عملية	153	14.51	2.65	2.42	%81		
البعد الخامس: الروح المعنوية	نظرية	238	7.23	1.07	1.20	%40	26.21	0.00
	عملية	153	13.47	3.43	2.25	%75		
البعد السادس: نشر المعرفة	نظرية	238	11.18	2.47	2.24	%75	29.90	0.00
	عملية	153	6.02	0.80	1.20	%40		
البعد السابع: ضغوط الأداء	نظرية	238	6.70	1.33	1.12	%37	29.38	0.00
	عملية	153	13.44	3.13	2.24	%75		
إجمالي محور الذكاء التنظيبي	نظرية	238	46.47	7.77	1.19	%40	30.59	0.00
	عملية	153	89.73	19.54	2.30	%77		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور التميز الإداري بحسب متغير (نوع الكلية) لصالح الكليات (العملية)؛ حيث بلغت قيمة التاء (30.27)، وبلغ وزنها النسبي (2.22)؛ وقد يرجع ذلك إلى حاجة الكليات العملية بشكل أكبر على أن يكون لديها قدرة على المنافسة مع مثيلاتها من الكليات العملية في الجامعات الأخرى، وبالتالي فهي تحرص أكثر من غيرها على أن يمثل التميز نظاماً شاملاً متكاملًا يشمل فعاليات وممارسات القيادات الأكاديمية بها وتقنياتها، بهدف رفع وتحسين مستويات الأداء إلى أعلى المستويات.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء التنظيمي بحسب متغير (نوع الكلية) لصالح الكليات (العملية)؛ حيث بلغت قيمة التاء (30.59)، وبلغ وزنها النسبي (2.30)؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الكليات العملية تحتاج لوجود إجراءات وخيارات ذكية وغياب الخيارات السيئة بشكل كبير لتجنب الخطأ، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التقاء الأشخاص والأفكار والموارد والأنظمة والقيادة بطريقة تستفيد من إمكانيات كل منها بشكل كامل، وهذا يؤكد على التكامل الذي لرأس المال المعرفي والسلوك الذي بهذه الكليات.

#### (2-4) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير اعتماد الكلية:

يوضح الجدول التالي فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير اعتماد الكلية:

جدول (15)

الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تبعاً لمتغير اعتماد الكلية

المحاور (المعايير والأبعاد)	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: القيادة	معتمدة	131	13.30	1.31	2.66	89%	41.52	0.00
	غير معتمدة	260	6.58	1.84	1.32	44%		
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	معتمدة	131	15.09	2.39	2.52	84%	31.68	0.00
	غير معتمدة	260	7.52	1.87	1.25	42%		
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	معتمدة	131	17.44	2.80	2.49	83%	32.10	0.00
	غير معتمدة	260	8.58	2.08	1.23	41%		
المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	معتمدة	131	13.14	1.85	2.63	88%	35.45	0.00
	غير معتمدة	260	6.41	1.60	1.28	43%		
المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية	معتمدة	131	15.64	2.25	2.61	87%	36.49	0.00
	غير معتمدة	260	7.50	1.71	1.25	42%		
المعيار السادس: إدارة العمليات	معتمدة	131	22.27	1.31	2.78	93%	38.67	0.00
	غير معتمدة	260	12.68	3.55	1.58	53%		





المحاور (المعايير والأبعاد)	اعتماد الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
	معتمدة							
المعيار السابع: نتائج الأداء	معتمدة	131	19.16	1.57	2.74	%91	36.89	0.00
	غير معتمدة	260	10.79	2.91	1.54	%51		
إجمالي محور التميز الإداري	معتمدة	131	116.05	13.16	2.64	%88	37.81	0.00
	غير معتمدة	260	60.06	15.04	1.36	%45		
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	معتمدة	131	14.08	1.26	2.82	%94	42.22	0.00
	غير معتمدة	260	7.10	1.98	1.42	%47		
البعد الثاني: المصير المشترك	معتمدة	131	14.16	1.31	2.83	%94	36.39	0.00
	غير معتمدة	260	7.47	2.32	1.49	%50		
البعد الثالث: الرغبة في التغيير	معتمدة	131	15.62	1.96	2.60	%87	37.66	0.00
	غير معتمدة	260	7.89	1.82	1.32	%44		
البعد الرابع: المواطنة والتطابق	معتمدة	131	16.68	1.17	2.78	%93	38.27	0.00
	غير معتمدة	260	9.92	2.32	1.65	%55		
البعد الخامس: الروح المعنوية	معتمدة	131	16.19	1.67	2.70	%90	40.94	0.00
	غير معتمدة	260	8.43	1.94	1.41	%47		
البعد السادس: نشر المعرفة	معتمدة	131	13.06	1.58	2.61	%87	34.18	0.00
	غير معتمدة	260	7.20	1.65	1.44	%48		
البعد السابع: ضغوط الأداء	معتمدة	131	15.71	2.41	2.62	%87	29.22	0.00
	غير معتمدة	260	8.33	2.25	1.39	%46		
إجمالي محور الذكاء التنظيمي	معتمدة	131	105.50	10.74	2.71	%90	38.88	0.00
	غير معتمدة	260	56.33	13.67	1.44	%48		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور التميز الإداري بحسب متغير (اعتماد الكلية) لصالح الكليات (المعتمدة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (37.81)، وبلغ وزنها النسبي (2.64)؛ وقد يرجع ذلك إلى قدرة القيادات الأكاديمية بهذه الكليات على الاستخدام الأمثل للأساليب والتقنيات والأدوات الخاصة بعلم الإدارة، والحصول على مستوى عالٍ من الاحتراف والفعالية في نشاط الإدارة.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء التنظيمي بحسب متغير (اعتماد الكلية) لصالح الكليات (المعتمدة)؛ حيث بلغت قيمة التاء (38.88)، وبلغ وزنها النسبي (2.71)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرة القيادات الأكاديمية في الكليات المعتمدة على مشاركة ما يعرفونه طواعية، ويتداولون الأفكار، ويشجعون العاملين على فعل الشيء نفسه، إضافة إلى قدرتهم على دفع كلياتهم نحو التكيف مع البيئة ودفع العاملين نحو التكيف مع وجهات النظر المتنوعة، والتعلم وتطبيق المعرفة، والأداء الهيكلي والتنظيمي، والأخلاق، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والكفاءة والفعالية، كما يمكنها اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

## (2-5) النتائج الخاصة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير النوع:

يوضح الجدول التالي فيما يلي الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) التي تعزى لاختلاف متغير النوع:

جدول (16)

الفروق بين استجابات أفراد العينة على ممارسة القيادات الأكاديمية ل (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) تبعاً لمتغير النوع

المحاور (المعايير والأبعاد)	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
المعيار الأول: القيادة	ذكر	200	11.82	2.49	2.36	%79	32.52	0.00
	أنثى	191	5.71	0.89	1.14	%38		
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	ذكر	200	13.32	3.29	2.22	%74	27.72	0.00
	أنثى	191	6.64	0.88	1.11	%37		
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	ذكر	200	15.30	3.93	2.19	%73	26.97	0.00
	أنثى	191	7.62	0.87	1.09	%36		
المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة	ذكر	200	11.48	2.77	2.30	%77	26.86	0.00
	أنثى	191	5.72	1.22	1.14	%38		
المعيار الخامس: إدارة	ذكر	200	13.53	3.49	2.26	%75	25.72	0.00



المحاور (المعايير والأبعاد)	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة الموافقة	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
الموارد البشرية	أنثى	191	6.77	1.25	1.13	%38		
المعيار السادس: إدارة العمليات	ذكر	200	20.50	2.90	2.56	%85	34.56	0.00
	أنثى	191	11.07	2.49	1.38	%46		
المعيار السابع: نتائج الأداء	ذكر	200	17.50	2.84	2.50	%83	32.22	0.00
	أنثى	191	9.51	2.02	1.36	%45		
إجمالي محور التميز الإداري	ذكر	200	103.44	21.28	2.35	%78	30.66	0.00
	أنثى	191	53.04	9.16	1.21	%40		
البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	ذكر	200	12.43	2.53	2.49	%83	28.41	0.00
	أنثى	191	6.30	1.67	1.26	%42		
البعد الثاني: المصير المشترك	ذكر	200	12.74	2.24	2.55	%85	28.76	0.00
	أنثى	191	6.54	2.02	1.31	%44		
البعد الثالث: الرغبة في التغيير	ذكر	200	13.72	3.12	2.29	%76	27.48	0.00
	أنثى	191	7.09	1.33	1.18	%39		
البعد الرابع: المواءمة والتطابق	ذكر	200	15.18	2.36	2.53	%84	27.67	0.00
	أنثى	191	9.05	2.02	1.51	%50		
البعد الخامس: الروح المعنوية	ذكر	200	14.33	3.07	2.39	%80	28.87	0.00
	أنثى	191	7.58	1.19	1.26	%42		
البعد السادس: نشر المعرفة	ذكر	200	11.80	2.20	2.36	%79	31.21	0.00
	أنثى	191	6.40	1.05	1.28	%43		
البعد السابع: ضغوط الأداء	ذكر	200	14.09	2.99	2.35	%78	27.20	0.00
	أنثى	191	7.36	1.78	1.23	%41		
إجمالي محور الذكاء التنظيمي	ذكر	200	94.28	18.02	2.42	%81	29.70	0.00
	أنثى	191	50.32	10.41	1.29	%43		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور التميز الإداري بحسب متغير (النوع) لصالح (الذكور)؛ حيث بلغت قيمة التاء (30.66)، وبلغ الوزن النسبي لهم (2.35)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرتهم على إدارة العلاقات، والاهتمام بالآخرين وبوعيمهم، والقدرة على التعامل مع الصراع والضغط، وتطوير إمكانات

الأخريين، والموضوعية، والقيادة المهمة، وبناء الفريق، والتعاون والمشاركة، والتحفز للتغيير، والتكيف العاطفي، والاستفادة من التنوع.

كما يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، بالنسبة لإجمالي محور الذكاء التنظيمي بحسب متغير (النوع) لصالح (الذكور)؛ حيث بلغت قيمة التاء (29.70)، وبلغ وزنهم النسبي (2.42)؛ وقد يُعزى ذلك إلى قدرتهم على تعزيز الجهود المبذولة للتعلم الدائم، واستخدام الإبداع والمهارات المختلفة في المواقف غير المتوقعة والدرجة للتعامل مع التغييرات التنظيمية واهتمامهم بشكل كبير بمستقبل القسم الذي يعملون فيه.

### 3- النتائج التفصيلية الخاصة بمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

لتكملة الإجابة عن السؤال الثاني، ولتحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لـ (التميز الإداري والذكاء التنظيمي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بطريقة تفصيلية، قام الباحثان بحساب الأوزان النسبية لعبارات الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في المحورين الآتيين:

#### (3 - 1) نتائج عبارات المحور الأول: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور التميز الإداري كما هو موضح بالمعايير الآتية:

**المعيار الأول: القيادة:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (17)

الأوزان النسبية لعبارات المعيار الأول: القيادة

م	العبرة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	تُشرك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالعمل.	العدد 136	119	136	2.00	0.84	متوسطة	2	1.5
	%	34.8	30.4	34.8					
2	تُوفّر قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منسوبي الكلية.	العدد 145	136	110	2.09	0.80	متوسطة	1	5.1
	%	37.1	34.8	28.1					
3	حرص على نشر ثقافة التميز بين العاملين في الكلية.	العدد 43	118	230	1.52	0.69	ضعيفة	5	135.9
	%	11.0	30.2	58.8					
4	تستخدم أساليب حديثة في إدارة الكلية.	العدد 76	107	208	1.66	0.78	ضعيفة	3	73.1
	%	19.4	27.4	53.2					
5	تبنى الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	العدد 51	117	223	1.56	0.71	ضعيفة	4	115.5
	%	13.0	29.9	57.0					



يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار الأول: القيادة عند مستوى دلالة (0.05) وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (1)، و(2).

كما جاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (2.09) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر بفتح قنوات اتصال تسهل من التواصل الفعال مع منسوبيها من خلال تبادل الآراء والأفكار والمقترحات المرتبطة بالتميز الإداري.

بينما جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.52) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى قلة حرص القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر على نشر ثقافة التميز بين العاملين في الكلية نظرًا لتبني معظمهم أنماط الإدارة التقليدية وضعف التوجه نحو أنماط الإدارة الحديثة.

**المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (18)

الأوزان النسبية لعبارات المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
6	تُشرك منسوبي الكلية في بناء خطتها الاستراتيجية.	العدد	96	175	120	0.74	1.94	1	25.2
		%	24.6	44.8	30.7				
7	توضح رؤية الكلية ورسالتها لجميع منسوبيها.	العدد	100	151	140	0.78	1.90	2	11.1
		%	25.6	38.6	35.8				
8	تُراجع السياسات والاستراتيجيات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	العدد	46	109	236	0.70	1.51	6	143.7
		%	11.8	27.9	60.4				
9	تضع بدائل استراتيجية لمواجهة المستجدات المحتملة.	العدد	50	119	222	0.71	1.56	4	115.0
		%	12.8	30.4	56.8				
10	تُوفر آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	العدد	66	109	216	0.76	1.62	3	91.6
		%	16.9	27.9	55.2				

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبير	متوسطة	ضعيفة					
11	تُطور الأهداف الاستراتيجية في ضوء التصورات المستقبلية.	العدد	47	112	232	0.70	1.53	5	135.2
		%	12.0	28.6	59.3				

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.94) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية أن مشاركة منسوبي الكلية في بناء الخطة الاستراتيجية تزيد من مستوى دافعيتهم وتحفزهم لبذل مزيد من الجهد لتقديم وتميز كليتهم حيث أنهم المنوطون بتنفيذ هذه الخطة.

بينما جاءت العبارة رقم (8) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.51) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى أن معظم القيادات الأكاديمية ليسوا على استعداد تام للتعامل مع المستجدات نظرًا لضعف المراجعة المستمرة للسياسات والاستراتيجيات.

**المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (19)

الأوزان النسبية لعبارات المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبير	متوس	ضعي					
12	تسعى إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية لأصحاب المصلحة.	العدد	48	114	229	0.70	1.54	5	128.8
		%	12.3	29.2	58.6				
13	تهتم بتنمية علاقات فعالة بين الكلية وأصحاب المصلحة.	العدد	49	118	224	0.71	1.55	4	119.2
		%	12.5	30.2	57.3				
14	تتعامل بإيجابية مع مبادرات المستفيدين الإبداعية.	العدد	44	108	239	0.69	1.50	7	151.6
		%	11.3	27.6	61.1				



22.4	1	متوسطة	0.75	1.94	122	172	97	العدد	تستمع إلى شكاوى المستفيدين وتعمل على حلها.	15
					31.2	44.0	24.8	%		
10.0	2	متوسطة	0.78	1.90	142	148	101	العدد	تُشرك أصحاب المصلحة في وضع الخطط الاستراتيجية والتطويرية بالكلية.	16
					36.3	37.9	25.8	%		
92.6	3	ضعيفة	0.76	1.62	217	107	67	العدد	تهتم ببناء شراكات مع المجتمع المحلي.	17
					55.5	27.4	17.1	%		
146.7	6	ضعيفة	0.69	1.51	237	109	45	العدد	تُصمّم البرامج التعليمية بما يتفق مع احتياجات سوق العمل.	18
					60.6	27.9	11.5	%		

يوضح الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.94) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى أن استماع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر إلى شكاوى المستفيدين يساعدهم على تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها الكليات والوقوف على القصور الموجود في الأداء، كما أن العمل على حلها يساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وبالتالي نجاح القيادات في القيام بالدور المطلوب منهم.

بينما جاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.50) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى وجود مناخ لا يشجع بشكل كبير على الابتكار والإبداع الأمر الذي يؤدي إلى هدر طاقات المستفيدين الإبداعية والتي قد تسهم في تحسين الأداء إذا تم استثمارها بشكل فعال.

**المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:**

جدول (20)

**الأوزان النسبية لعبارات المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة**

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبير	متوسط	ضعيف					
19	تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة.	العدد	111	141	139	1.93	0.80	1	4.3
		%	28.4	36.1	35.5				
20	تُزود العاملين بالمعلومات اللازمة بكل شفافية.	العدد	99	150	142	1.89	0.78	2	11.5
		%	25.3	38.4	36.3				
21	تحرص على تشجيع العاملين لتبادل الخبرات واكتساب المعلومات.	العدد	93	143	155	1.84	0.78	3	16.6
		%	23.8	36.6	39.6				
22	تُوفر نظام معلوماتي إلكتروني دقيق لدعم اتخاذ قرارات رشيدة.	العدد	55	89	247	1.51	0.73	4	161.1
		%	14.1	22.8	63.2				
23	تُخضع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام العلمية للتقييم المستمر للعمل على تحسينها.	العدد	53	88	250	1.50	0.72	5	169.5
		%	13.6	22.5	63.9				

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار الرابع: القياس والتحليل وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (19).

كما جاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.93) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى وجود وحدات بكليات جامعة الأزهر تساعد القيادات الأكاديمية في الحصول على المعلومات الصحيحة مثل وحدة نظم المعلومات، حيث يوجد بهذه الوحدات البيانات والمعلومات التي تتعلق بالعديد من الإدارات بالكليات، وبالتالي فهي تمثل نظام معلوماتي لدعم القيادات في اتباع منهجية تقوم على أسس واضحة مما يساعدها على أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة.

بينما جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.50) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك





إلى وجود ضعف في خضوع البرامج الدراسية المقدمة من الأقسام العلمية للتقييم المستمر الأمر الذي يؤثر على جودتها وفعاليتها وتميزها خاصة في ظل التحديات المستمرة.

**المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (21)

الأوزان النسبية لعبارات المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	الاستجابات			الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	معدل كاي	الترتيب	مستوى الممارسة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
24	تهتم بتنمية العاملين مهنيًا بشكل مستمر لتطوير مهاراتهم.	العدد	112	142	137	1.94	4.0	1	متوسطة
		%	28.6	36.3	35.0				
25	تُمكن العاملين وتمنحهم الصلاحيات اللازمة للعمل.	العدد	95	144	152	1.85	14.6	3	متوسطة
		%	24.3	36.8	38.9				
26	تقدّر جهود المتميزين في الأداء.	العدد	103	151	137	1.91	9.4	2	متوسطة
		%	26.3	38.6	35.0				
27	تستثمر القدرات الإبداعية للعاملين.	العدد	54	86	251	1.50	171.5	6	ضعيفة
		%	13.8	22.0	64.2				
28	وفّر الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.	العدد	56	86	249	1.51	165.5	5	ضعيفة
		%	14.3	22.0	63.7				
29	تُنهي لدى العاملين العمل بروح الفريق الواحد.	العدد	57	90	244	1.52	152.9	4	ضعيفة
		%	14.6	23.0	62.4				

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (24).

كما جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.94) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى وجود العديد من المستجدات التي يفرضها التقدم العلمي والانفجار المعرفي خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما يجعل هناك ضرورة لقيام القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بإعداد برامج للتنمية المهنية لتنمية العاملين مهنيًا بشكل مستمر، بما يساعد على تطوير مهاراتهم وزيادة قدرتهم على تحقيق المرجو منهم.

بينما جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.50) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف استغلال القيادات الأكاديمية للعاملين المتميزين الأمر الذي يشير إلى ضرورة استقطاب القيادات للكفاءات من الأفراد المتميزين وتعزيزها ودعمها وتطويرها والاستفادة منها.

**المعيار السادس: إدارة العمليات:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (22)

الأوزان النسبية لعبارة المعيار السادس: إدارة العمليات

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
30	تُوَرِّع المهام على العاملين بعدالة وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة للعمل مع مراعاة قدراتهم وإمكاناتهم.	233	111	47	2.48	0.70	كبيرة	2	137.0
		%	59.6	12.0					
31	تُشجِع العاملين على تنفيذ الأنشطة بشكل إبداعي.	135	115	141	1.98	0.84	متوسطة	5	2.8
		%	34.5	36.1					
32	تضع قائمة بالأعمال المراد إنجازها.	155	131	105	2.13	0.81	متوسطة	3	9.6
		%	39.6	26.9					
33	تضع جدولاً زمنياً لتنفيذ الأعمال الإدارية.	136	119	136	2.00	0.84	متوسطة	4	1.5
		%	34.8	34.8					
34	تُعقد اجتماعات دورية للتأكيد على حسن سير العمل.	271	77	43	2.58	0.68	كبيرة	1	232.2
		%	69.3	11.0					
35	نصِّم هيكلًا تنظيميًا مرناً يتناسب مع متطلبات الأداء.	75	106	210	1.65	0.78	ضعيفة	6	76.7
		%	19.2	53.7					
36	تُوفِّر الأساليب التكنولوجية الحديثة لأداء الأعمال.	50	116	225	1.55	0.71	ضعيفة	7	119.9
		%	12.8	57.5					
37	تُجرى تحسينًا مستمرًا للعمليات لتقليل الإجراءات الروتينية	42	117	232	1.51	0.68	ضعيفة	8	140.5
		%	10.7	59.3					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار السادس: إدارة العمليات عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (31)، و(33).



كما جاءت العبارة رقم (34) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (2.58) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الاجتماعات الدورية لمناقشة المستجدات وكل ما يتعلق بسير العمل داخل الكلية وخارجها سواء ما يتعلق باحتياجات الأقسام أو تطوير المقررات الدراسية أو توزيع المحاضرات على أعضاء هيئة التدريس أو التعامل مع الضغوط الخارجية وغيرها من الأمور التي تساعد على تحسين الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

بينما جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.51) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى تبني القيادات الأكاديمية إجراءات تقليدية روتينية تعمل على استغراق وقت كبير في أداء العمليات الأمر الذي يتطلب إجراء تحسينات مستمرة لتسهيل أداء هذه العمليات.

**المعيار السابع: نتائج الأداء:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (23)

الأوزان النسبية لعبارات المعيار السابع: نتائج الأداء

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
38	تُطلَع منسوبي الكلية بما تقوم به الكلية من إنجازات.	العدد 270	79	42	2.58	0.68	كبيرة	1	229.8
		% 69.1	20.2	10.7					
39	تُقَدِّم التغذية الراجعة للعاملين عن مستوى تقييم أدائهم.	العدد 135	166	90	2.12	0.75	متوسطة	3	22.4
		% 34.5	42.5	23.0					
40	تستخدم معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	العدد 167	133	91	2.19	0.79	متوسطة	2	22.2
		% 42.7	34.0	23.3					
41	تُقَيِّم مستوى رضا أصحاب المصلحة عن الأداء.	العدد 50	113	228	1.54	0.71	ضعيفة	7	125.0
		% 12.8	28.9	58.3					
42	تُرَوِّج إعلاميًا لمواطن التميز محليًا وإقليميًا.	العدد 69	110	212	1.63	0.77	ضعيفة	5	83.2
		% 17.6	28.1	54.2					
43	تهتم بجودة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	العدد 111	148	132	1.95	0.79	متوسطة	4	5.3
		% 28.4	37.9	33.8					
44	تُقَيِّم رضا سوق العمل عن مستوى خريجي الكلية.	العدد 53	120	218	1.58	0.72	ضعيفة	6	105.7
		% 13.6	30.7	55.8					

يُشير الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات المعيار السابق: نتائج الأداء عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (43).

كما جاءت العبارة رقم (38) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (2.58) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى سعي القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للحصول على السمعة الأكاديمية للكلية من خلال تكوين رأي عام إيجابي تجاه كليتهم بما يجعل المستفيدين يشعرون بقيمتها ومكانتها المهمة، وهو الأمر الذي يزيد من وجود إقبال على الالتحاق بها، بالإضافة إلى أن ذلك يعمل على زيادة رغبة أعضائها على الاستمرار بها مهما كانت العقبات التي تواجههم وبذل مزيد من الجهد لتحقيق مزيد من الإنجازات.

بينما جاءت العبارة رقم (41) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا المعيار حيث تحققت بدرجة (1.54) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية لا تتواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة ولا تعيرونهم الاهتمام الكافي لمعرفة مدى رضاهم عن مستوى الأداء بالكلية الأمر الذي يؤثر على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بشكل واضح.

### (3- 2) نتائج عبارات المحور الثاني: مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جاءت الأوزان النسبية لعبارات محور الذكاء التنظيمي كما هو موضح بالأبعاد الآتية:

**البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:  
جدول (24)

الأوزان النسبية لعبارات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
1	تُشرك العاملين في بناء رؤية مشتركة للكلية.	العدد	143	134	114	0.81	متوسطة	1	3.4
		%	36.6	34.3	29.2				
2	توضح الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها لجميع منسوبي الكلية.	العدد	105	170	116	0.75	متوسطة	2	18.6
		%	26.9	43.5	29.7				
3	تُشرك العاملين في تحديد استراتيجيات العمل.	العدد	111	152	128	0.78	متوسطة	3	6.5
		%	28.4	38.9	32.7				



رقم	العبارة	العدد	النسبة			م
			متوسطة	كبيرة	ضعيفة	
4	تُراجع الفرص والتهديدات الناشئة عن العوامل البيئية باستمرار.	120	114	157	0.84	
		30.7 %	29.2	40.2	1.91	
5	تُوفر معايير واضحة لاختيار قادتها المستقبليين.	67	73	251	0.77	
		17.1 %	18.7	64.2	1.53	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (1).

كما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.07) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى فهم القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر الجيد لأهمية مشاركة العاملين بها في وضع الرؤية الأمر الذي يحثهم على التفاعل الإيجابي لتنفيذ هذه الرؤية بشكل واضح.

بينما جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.53) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر ببناء قيادات الصف الثاني وانتقائهم وفقًا لمعايير واضحة الأمر الذي يؤدي إلى اختيار قيادات مستقبلية لا تتميز بالجدارة والكفاءة وبالتالي يؤثر ذلك سلبيًا على القرارات التي يتم اتخاذها وعلى سير العمل.

**البعد الثاني: المصير المشترك:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (25)

الأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني: المصير المشترك

م	العبارة	الاستجابات			العدد	النسبة	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة						
6	تُشعر العاملين بأن لديهم القدرة على إنجاز مهام عملهم بكفاءة.	113	127	151	28.9 %	32.5	38.6	0.82	4	5.7
7	تُعزز الشعور لدى العاملين بالولاء والانتماء تجاه كليتهم.	84	198	109	21.5 %	50.6	27.9	0.70	3	55.1
8	تُبنى بيئة داعمة للعمل الجماعي بين العاملين.	133	118	140	34.0 %	30.2	35.8	0.84	2	1.9

رقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	العدد			النسبة %
				112	159	120	
9	تُشرك العاملين في صياغة الخطط ووضعها.	2.02	0.77	112	159	120	28.6
10	تُغرس الشعور بالمسئولية لدى العاملين.	1.87	0.78	149	145	97	38.1

يتبين من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الثاني: المصير المشترك عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة، ما عدا العبارة رقم (6)، ورقم (8).

كما جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.02) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى نظرة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للعاملين باعتبارهم أعضاء فعالين في الكلية ولهم دور مهم في صياغة الخطط ووضعها، الأمر الذي يزيد من انتمائهم وولائهم تجاه كليتهم.

بينما جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.87) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى انتهاج القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، بمعنى مكافأة المجتهد في أداء عمله ومحاسبة المقصر، وضعف نشر ثقافة تفويض السلطات، وضعف الثقة في قدرات العاملين.

**البعد الثالث: الرغبة في التغيير:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (26)

الأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث: الرغبة في التغيير

م	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابات		
					كبيرة	متوسطة	ضعيفة
11	تعمل على نشر ثقافة التغيير بين العاملين.	1.58	0.73	105.9	56	115	220
12	تواجه التغيرات البيئية بشكل مرن.	1.93	0.70	55.5	21.2	50.6	28.1
13	تحرص على توفير بيئة تعلم مستمر للعاملين (النمو الشخصي والمهني).	1.98	0.84	2.1	33.8	30.2	36.1



• البعد الرابع: المواءمة والتطابق: ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (27)

الأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع: المواءمة والتطابق

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب	مستوى الممارسة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
17	تُراجع التشريعات المنظمة للعمل بشكل مستمر.	العدد 49	75	267	0.71	1.44	217.6	6	ضعيفة
		% 12.5	19.2	68.3					
18	تعمل على تنسيق جهود العاملين لتحقيق رسالة الكلية.	العدد 180	126	85	0.79	2.24	34.8	3	متوسطة
		% 46.0	32.2	21.7					
19	تحرص على توافق آليات صنع السياسات مع أولويات العمل.	العدد 59	60	272	0.74	1.46	231.0	5	ضعيفة
		% 15.1	15.3	69.6					
20	تُوظف إمكانات العاملين لتحقيق أهداف الكلية.	العدد 164	168	59	0.71	2.27	58.6	2	متوسطة
		% 41.9	43.0	15.1					
21	تُفوض بعض الصلاحيات للعاملين لتسهيل أداء الأعمال.	العدد 269	78	44	0.69	2.58	225.7	1	كبيرة
		% 68.8	19.9	11.3					
22	تحرص على تناسب الهيكل التنظيمي للكلية مع رسالتها.	العدد 141	187	63	0.70	2.20	60.3	4	متوسطة
		% 36.1	47.8	16.1					

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الرابع: المواءمة والتطابق عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.58) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى الأهمية الكبيرة التي تترتب على تحسين سرعة اتخاذ القرار والاستجابة للأفراد والجماعات داخل الكليات لا سيما من خلال تفويض السلطة، بما يجعل الجميع يشعر بالمسئولية وفهم الأمور المتنوعة داخل الكلية سواء فيما يتعلق بشئون الطلاب أو شئون الدراسات العليا أو نظم التقويم وغيرها من الأمور الخاصة بأداء الأعمال.

بينما جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.44) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يرجع ذلك



إلى أن مراجعة التشريعات المنظمة للعمل من اختصاص الإدارة العليا وليس من اختصاص قيادات الكليات حيث إنها تعد جهة تنفيذية فقط.

• **البعد الخامس: الروح المعنوية:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (28)

**الأوزان النسبية لعبارات البعد الخامس: الروح المعنوية**

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
23	تُشعر العاملين بالاحترام والتقدير.	العدد	268	80	43	0.68	كبيرة	1	223.4
		%	68.5	20.5	11.0				
24	ثُرَاعِي الجانب الإنساني في القرارات التي يتم اتخاذها.	العدد	190	96	105	0.84	متوسطة	2	41.3
		%	48.6	24.6	26.9				
25	تعزز قدرات العاملين للقيام بجهود إضافية.	العدد	67	85	239	0.77	ضعيفة	4	137.1
		%	17.1	21.7	61.1				
26	تضع مصالح العاملين ضمن أولوياتها.	العدد	59	89	243	0.74	ضعيفة	5	149.5
		%	15.1	22.8	62.1				
27	تُحث العاملين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف كليتهم.	العدد	105	37	249	0.88	ضعيفة	3	179.8
		%	26.9	9.5	63.7				
28	تجعل العاملين يشعرون بمستوى عالٍ من الرضا عن العمل.	العدد	56	90	245	0.73	ضعيفة	6	155.8
		%	14.3	23.0	62.7				

يُظهر الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد الخامس: الروح المعنوية عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.58) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)، وقد يعزى ذلك إلى تمتع القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بعلاقات إنسانية طيبة مع العاملين الأمر الذي

يزيد من رغبتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، وتغرس فيهم الروح المعنوية العالية التي تشجعهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل وأعلى من المتوقع.

بينما جاءت العبارة رقم (28) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.52) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر بمشكلات العاملين والعمل على حلها والتركيز فقط على الأداء، وضعف تقدير القيادات للمجهودات التي يبذلها العاملون لتحقيق الأهداف المنشودة.

• **البعد السادس: نشر المعرفة:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (29)

الأوزان النسبية لعبارات البعد السادس: نشر المعرفة

م	العبارة	الاستجابات			الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مربع كاي	الترتيب	مستوى الممارسة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
29	تُعزز لدى العاملين ثقافة نشر المعرفة.	العدد	223	116	52	1.56	114.5	3	ضعيفة
		%	57.0	29.7	13.3				
30	تُوفر آليات لإدارة الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة للعاملين.	العدد	270	64	57	1.46	224.7	4	ضعيفة
		%	69.1	16.4	14.6				
31	تُوفر قنوات اتصال مناسبة تسهل من تدفق المعلومات بين جميع منسوبي الكلية.	العدد	47	109	235	2.48	140.8	1	كبيرة
		%	12.0	27.9	60.1				
32	تُوفر للعاملين برامج تدريبية وورش عمل لتطوير أدائهم.	العدد	103	97	191	2.23	42.5	2	متوسطة
		%	26.3	24.8	48.8				
33	تستفيد من مبادرات العاملين الإبداعية بشكل إيجابي.	العدد	266	79	46	1.44	216.0	5	ضعيفة
		%	68.0	20.2	11.8				

يوضح الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد السادس: نشر المعرفة عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.



كما جاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (2.48) وتعني توافر الممارسة بدرجة (كبيرة)؛ وقد يعزى ذلك إلى حرص القيادات الأكاديمية على نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المتنوعة بسهولة عن طريق قنوات اتصال مرنة لإنجاز أداء الأعمال.

بينما جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.44) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى ضعف استثمار القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لمبادرات العاملين المبدعين بشكل فعال وأن آراءهم ومقترحاتهم لا تؤخذ على محمل الجد وأن مشاركتهم هي مشاركة شكلية فقط.

• **البعد السابع: ضغوط الأداء:** ويمكن توضيح نتائجه في الجدول التالي:

جدول (30)

الأوزان النسبية لعبارة البعد السابع: ضغوط الأداء

م	العبارة	الاستجابات			الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب	مربع كاي
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة					
34	توفر للعاملين حرية كبيرة في أداء مهامهم الوظيفية.	81	178	132	1.87	0.73	متوسطة	4	36.1
		20.7	45.5	33.8					
35	تهتم بحل مشكلات العاملين التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم.	85	199	107	1.94	0.70	متوسطة	1	56.1
		21.7	50.9	27.4					
36	تُحفز العاملين بالمكافآت والحوافز لتحسين مستوى أدائهم.	59	127	205	1.63	0.73	ضعيفة	5	81.9
		15.1	32.5	52.4					
37	تُشارك العاملين التوقعات المستقبلية بشكل دوري.	58	88	245	1.52	0.74	ضعيفة	6	154.8
		14.8	22.5	62.7					
38	تُوضَّح للعاملين الأدوار والمسئوليات المتوقعة منهم.	98	158	135	1.91	0.77	متوسطة	3	14.1
		25.1	40.4	34.5					
39	تُشعر العاملين بأن أعمالهم تسهم في تحقيق أهداف الكلية.	105	155	131	1.93	0.78	متوسطة	2	9.6
		26.9	39.6	33.5					

يوضح الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة مربع كاي دالة إحصائيًا لجميع عبارات البعد السابع: ضغوط الأداء عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك وفقًا للمقارنة بين التكرار المشاهد والتوزيع التكراري المتوقع للعينة.

كما جاءت العبارة رقم (35) في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.94) وتعني توافر الممارسة بدرجة (متوسطة)؛ وقد يعزى ذلك إلى سعي القيادات الأكاديمية إلى حل المشكلات التي تواجه العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم حتى لا يتأثر الأداء داخل الكلية وبالتالي ضمان سير العمل بالشكل الصحيح.

بينما جاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الأخيرة من حيث الوزن النسبي لتحقيق العبارات في هذا البعد حيث تحققت بدرجة (1.52) وتعني توافر الممارسة بدرجة (ضعيفة)، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات تتعامل مع التوقعات المستقبلية بشكل فردي ولا تضع آراء وأفكار ومقترحات العاملين المتعلقة بالمستقبل في الحسبان والتي قد تحسن من الأداء نظرًا لشعورهم بالمعوقات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم.

#### 4- النتائج الخاصة بالكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري:

للإجابة عن السؤال الرابع، وللكشف عن العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري، قام الباحثان بحساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للوقوف على درجة العلاقة بين المتغيرين، ويمكن توضيح نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية كما بالجدول الآتي:

جدول (31)

معامل ارتباط بيرسون لمحموري الاستبانة (المعايير والأبعاد)

المحاور (المعايير والأبعاد)	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	البعد الثاني: المصير المشترك	البعد الثالث: الرغبة في التغيير	البعد الرابع: المواءمة والتطابق	البعد الخامس: الروح المعنوية	البعد السادس: نشر المعرفة	البعد السابع: ضغوط الأداء	إجمالي المحور الثاني الذكاء التنظيمي
المعيار الأول: القيادة	**0.96	**0.94	**0.98	**0.95	**0.65	**0.98	**0.96	**0.98
المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي	**0.95	**0.93	**0.98	**0.94	**0.74	**0.98	**0.97	**0.97
المعيار الثالث: التركيز على المستفيدين	**0.94	**0.92	**0.98	**0.93	0.98**	**0.91	**0.96	**0.97
المعيار الرابع: القياس والتحليل	**0.98	**0.97	**0.98	**0.93	**0.97	**0.97	**0.98	**0.98



إجمالي المحور الثاني الذكاء التنظيمي	البعد السابع: ضغوط الأداء	البعد السادس: نشر المعرفة	البعد الخامس: الروح المعنوية	البعد الرابع: المواءمة والتطابق	البعد الثالث: الرغبة في التغيير	البعد الثاني: المصير المشترك	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	المحاور (المعايير والأبعاد)
								إدارة المعرفة
**0.98	0.98**	**0.81	**0.98	**0.93	**0.98	**0.95	**0.97	المعيار الخامس: إدارة الموارد البشرية
**0.98	**0.96	**0.83	**0.97	**0.71	**0.96	**0.97	**0.97	المعيار السادس: إدارة العمليات
**0.83	**0.97	**0.98	**0.98	**0.76	**0.98	**0.96	**0.97	المعيار السابع: نتائج الأداء
**0.85	**0.98	**0.99	**0.61	**0.96	**0.99	**0.96	**0.98	إجمالي المحور الأول التميز الإداري

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري، بمعنى أنه كلما زاد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي كلما زادت درجة تميزهم الإداري، وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.85) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تحقق معايير التميز الإداري مع أبعاد الذكاء التنظيمي حيث تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.61، 0.99)، وتشير تلك النتائج إلى ترابط هذه المعايير والأبعاد، وأنه كلما زاد تحقق أحدها زاد تحقق الآخر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السالم، 2021م) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء التنظيمي لدى المديرين بالمدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين ومستوى التميز الإداري؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن الدراسات تناولت القيادات والذين يقع عليهم الدور الرئيس في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أمكن توضيح العلاقة بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression)، والذي يتضح من الجدول الآتي:

جدول (32)

نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للذكاء  
التنظيمي وإجمالي تميزهم الإداري

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء)	معاملات الانحدار غير المعيارية		معاملات الانحدار المعيارية	قيمة التاء	الدلالة الإحصائية
		المعامل البائي (B)	الخطأ المعياري			
	(Constant)			1.56	2.79	0.01
التميز الإداري	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية	0.59	0.36	0.17	2.47	0.01
	البعد الثاني: المصير المشترك	0.88	0.30	0.11	2.92	0.00
	البعد الثالث: الرغبة في التغيير	1.78	0.29	0.24	6.19	0.00
	البعد الرابع: المواءمة والتطابق	0.43	0.18	0.15	2.41	0.02
	البعد الخامس: الروح المعنوية	3.09	0.27	0.42	11.63	0.00
	البعد السادس: نشر المعرفة	2.36	0.33	0.25	7.24	0.00
	البعد السابع: ضغوط الأداء	0.77	0.21	0.11	3.71	0.00

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيمة التاء دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) فأقل فيما يخص جميع أبعاد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وإجمالي تميزهم الإداري، وبالتالي يمكن وضع معادلة الانحدار المقدرة بينهما على الصورة التالية:  
إجمالي التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر =  $0.59 + 1.56$  (البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية) +  $0.88$  (البعد الثاني: المصير المشترك) +  $1.78$  (البعد الثالث: الرغبة في التغيير) +  $0.43$  (البعد الرابع: المواءمة والتطابق) +  $3.09$  (البعد الخامس: الروح المعنوية) +  $2.36$  (البعد السادس: نشر المعرفة) +  $0.77$  (البعد السابع: ضغوط الأداء).

وتعني تلك العلاقة أنه بزيادة درجة البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر يزداد بمقدار (0.59) درجة، كما أنه بزيادة البعد الثاني: المصير المشترك بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر يزداد بمقدار (0.88) درجة، وبزيادة البعد الثالث: الرغبة في التغيير بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر يزداد بمقدار (1.78) درجة، وبزيادة البعد الرابع: المواءمة والتطابق بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر يزداد بمقدار (0.43) درجة، وبزيادة البعد الخامس: الروح المعنوية بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية جامعة الأزهر يزداد بمقدار (3.09) درجة، وبزيادة البعد السادس: نشر المعرفة بمقدار درجة واحدة فإن التميز

الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر يزداد بمقدار (2.36) درجة، ويزيادة البعد السابع: ضغوط الأداء بمقدار درجة واحدة فإن التميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر يزداد بمقدار (0.77) درجة.

كما يتضح من الجدول السابق أن (البعد الخامس: الروح المعنوية) احتل المرتبة الأولى من حيث قدرته التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت درجة معامل بيتا تعادل (0.42)، والبعد السادس: نشر المعرفة احتل المرتبة الثانية من حيث قدرته التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت درجته تعادل (0.25)، والبعد الثالث: الرغبة في التغيير احتل المرتبة الثالثة من حيث قدرته التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت درجته تعادل (0.24)، والبعد الأول: الرؤية الاستراتيجية احتل المرتبة الرابعة من حيث قدرته التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت بيتا تعادل (0.17)، كما أن البعد الرابع: المواءمة والتطابق احتل المرتبة الخامسة من حيث قدرته التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت بيتا تعادل (0.15)، كما أن البعد الثاني: المصير المشترك والبعد السابع: ضغوط الأداء احتلا المرتبة السادسة من حيث قدرتهما التنبؤية بالتميز الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر حيث كانت بيتا تعادل (0.11).

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي وتميزهم الإداري، وذلك كما يلي:

جدول (33)

مؤشرات قوة نموذج الانحدار للعلاقة بين مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي وإجمالي تميزهم الإداري

معامل التحديد		معنوية النموذج		
معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)	معامل التحديد (حجم التأثير) (R Square)	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء
0.73	0.72	0.85	0.00	6759.2

يتضح من الجدول السابق أن معامل ارتباط ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد الذكاء التنظيمي وإجمالي تميزهم الإداري بلغ (0.85)، بما يدل على قوة مؤشرات نموذج الانحدار للعلاقة خصوصاً وأن قيمة الفاء بلغت (6759.2) بدلالة إحصائية قدرها (0.00)، وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما بلغ معامل التحديد (0.72) والمعدل (0.73)، وهذا يدل على أن (0.72) من التباين في المتغير التابع (التميز الإداري) يمكن تفسيره في ضوء أبعاد الذكاء التنظيمي السبعة للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر، وهذا يدل على حجم أثر كبير، أما النسبة المتبقية والتي بلغت (0.27) فيمكن أن تفسر بمعرفة متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نطاق البحث الحالي.

## الجزء الرابع: التصور المقترح:

في ضوء ما تم التوصل إليه من أدبيات الإطار النظري ونتائج الدراسة الميدانية، قام الباحثان ببلورة التصور المقترح لتفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

ويتكون هذا التصور من مفهوم التصور المقترح وفلسفته ومركزاته وهدفه وآلياته ومجموعة من المتطلبات الواجب توافرها لنجاح تطبيق هذا التصور المقترح، وسيتم تناول ذلك بالتفصيل فيما يلي:

### أولاً: مفهوم التصور المقترح:

يقصد به تصور عام مستقبلي يوضح كيفية تفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

### ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

تشتق ملامح فلسفة التصور المقترح من المحاور الآتية:

- طبيعة التحديات والتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية بالإضافة إلى تعقد بيئة العمل الجامعي التي تميز القرن الحادي والعشرين والتي أثرت على التعليم الجامعي بكليات جامعة الأزهر الأمر الذي يحتم تفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

- أهمية التميز الإداري في تحسين فعالية كليات جامعة الأزهر وتعزيز مركزها وقدرتها التنافسية مع الجامعات الأخرى واستعدادها المستمر للتعامل مع التحديات الحادثة.

- أهمية مدخل الذكاء التنظيمي في تكامل القدرات الفنية والبشرية وتعزيز الإبداع والابتكار وحل المشكلات التنظيمية والاستجابة السريعة للبيئة الداخلية والخارجية وتحسين الأداء داخل كليات جامعة الأزهر.

- أن معظم الدراسات التي تناولت واقع كليات جامعة الأزهر أشارت إلى أن غالبية المشكلات التي تعاني منها هذه الكليات هي مشكلات تنظيمية تنبع من الإدارة ومجتمع الكلية ويمكن التغلب على هذه المشكلات من خلال الممارسة الجيدة للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر للذكاء التنظيمي.

### ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

- حاجة كليات جامعة الأزهر لإعادة النظر في أساليبها وهيكلها وعملياتها التنظيمية بشكل مستمر حتى تصبح أكثر إبداعاً وابتكاراً لتظل قادرة على المنافسة مع مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

- حاجة كليات جامعة الأزهر إلى وجود قيادات فعالة تتسم بالذكاء التنظيمي قادرة على تفعيل التميز الإداري من خلال استخدام أفضل الممارسات والاستراتيجيات، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار والإبداع من أجل رفع وتحسين مستويات الأداء إلى أعلى المستويات.





- حاجة كليات جامعة الأزهر لإعداد كوادر من قيادات الصف الثاني تتمتع بالذكاء التنظيمي وتكون قادرة على حل المشكلات التنظيمية وتطوير ومشاركة واستخدام المعرفة والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

#### رابعاً: هدف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي.

#### خامساً: آليات التصور المقترح:

تحدد آليات التصور المقترح الإجراءات المتبعة في تحقيق هدف التصور المقترح عند توافر ضمانات محددة، وتمثل هذه الآليات الترجمة العملية لفلسفة التصور المقترح ومركزاته إلى أغراض محددة، وتمثل هذه الآليات في الأبعاد الآتية:

#### البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد الرؤية الاستراتيجية ما يلي:

- وضع معايير محددة وواضحة لاختيار القادة المستقبليين تقوم على أساس الكفاءة والجدارة والتي تتضمن كفايات الذكاء التنظيمي مع الإفصاح عن هذه المعايير لجميع منسوبي الكلية.
- استقطاب القيادة الأكاديمية للأفراد المتميزين بالكلية ممن يتمتعون بالذكاء التنظيمي ودعمهم وتدريبهم ليكونوا نواة للقادة المستقبليين.
- إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للالتحاق ببرامج تدريبية داخل الكلية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم القيادية.
- حرص القيادة الأكاديمية على إجراء تحليل بيئي للكلية بشكل دوري للتعرف على الفرص المتاحة واستثمارها والتهديدات المحتملة والتغلب عليها.
- عقد اجتماعات دورية وإجراء حوارات استراتيجية مع منسوبي الكلية لمناقشة ومراجعة الفرص والتهديدات الناشئة عن العوامل البيئية مع الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الكلية إذا اقتضت الحاجة لذلك للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل الفعال معها.
- التحديث المستمر لاستراتيجيات العمل بمشاركة جميع العاملين لتتماشى مع التحديات المستمرة.
- إعطاء العاملين الحرية الكاملة لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لهم لأداء المهام الموكلة إليهم مع وجود الرقابة والمساءلة على نتائج أداؤهم.
- عقد لقاءات واجتماعات لتوضيح الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها لجميع منسوبي الكلية ليقوم كل فرد بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

- توفير القيادة الأكاديمية المناخ المناسب الذي يدعم مشاركة العاملين في بناء رؤية مشتركة لكليتهم.

### البعد الثاني: المصير المشترك:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد المصير المشترك ما يلي:

- اهتمام القيادة الأكاديمية بمشاركة العاملين في كافة الوحدات والمستويات الإدارية في صياغة الخطط ووضعها باعتبارهم شركاء فاعلين في نجاح كليتهم وتقديمها.
- نشر ثقافة العمل الجماعي القائمة على أساس المصلحة المشتركة وتوفير بيئة محفزة له وتعميق مبدأ العمل بروح الفريق وإعلاء قيم العمل التعاوني بين العاملين وتشكيل فرق عمل تعاونية لإنجاز مهام محددة ووضع الآليات اللازمة للعمل الجماعي.
- انتهاج القيادة الأكاديمية لسياسات تسهم في تعزيز الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين نحو كليتهم من خلال المشاركة الفعالة وتفويض السلطات والثقة المتبادلة وتشجيع المبدعين منهم والاستماع لأرائهم وإقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.
- إقامة لقاءات دورية مع العاملين لتعميق روح الولاء والانتماء لديهم تجاه كليتهم من أجل حثهم على تحقيق نتائج أداء تتجاوز التوقعات والتفوق على المنافسين.
- غرس القيادة الأكاديمية الشعور لدى العاملين بقدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة وتحقيق الأهداف المتوقعة منهم بل وتجاوز هذه التوقعات من خلال تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو عملهم.
- تعزيز الشعور بالمسئولية لدى العاملين وأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح كليتهم وأنهم شركاء في إدارتها.
- ضرورة تهيئة مناخ تنظيمي يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للقيام بأعمال إضافية تفوق التوقعات والعمل على حل المشكلات التي تواجههم.

### البعد الثالث: الرغبة في التغيير:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد الرغبة في التغيير ما يلي:

- نشر ثقافة تقبل التغيير بين العاملين في ظل التحديات المتسارعة من خلال الندوات والاجتماعات الدورية.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع من تقديم المبادرات الجديدة وتبني طرق إبداعية تسهل من أدائهم لأعمالهم.
- تهيئة مناخ تنظيمي يقوم على الاستفادة من أفكار ومبادرات العاملين الإبداعية من خلال توظيف تجاربهم وخبرتهم في تحسين الأداء بالكلية.
- وضع آليات واضحة لتكريم العاملين الذين يتبنون طرقاً حديثة ومبدعة في أداء أعمالهم.
- مرونة السياسات والإجراءات لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.



- عقد برامج تدريبية للعاملين للاطلاع على المداخل الحديثة في الإدارة والاستفادة منها في أداء أعمالهم بطرق مبدعة بعيدًا عن الأساليب التقليدية النمطية.
- مراجعة القيادات الأكاديمية لسياساتها والتراجع عن القرارات التي تؤثر سلبيًا على الأداء والعمل على تصحيحها وإتاحة الفرصة لمنسوبي الكلية للنقد البناء الذي يُحسِّن الأداء من خلال الاستماع الجيد للأراء والمقترحات المرتبطة بتطوير الكلية وتقبلها.
- عقد اجتماعات بصفة دورية لمتابعة التغيرات البيئية ورصدها ووضع الخطط اللازمة لمواجهةها والتعامل السريع معها حتى لا تحدث فجوة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للكلية.
- نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة بين العاملين من خلال الندوات والاجتماعات، وتشجيعهم على تبادل الخبرات.
- تفعيل دور وحدة التدريب الموجودة بالكلية وحث العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تقدمها.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية تعمل على إنجاز المهام المطلوبة بأقل وقت وجهد.

#### البعد الرابع: الموامة والتطابق:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد الموامة والتطابق ما يلي:

- مراجعة القيادات الأكاديمية المستمرة للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل مع القيادات العليا لجامعة الأزهر لتتلاءم مع المستجدات الحادثة.
- تطوير السياسات والإجراءات داخل الكلية بما تتماشى مع أولويات العمل ومتطلبات العصر، بالإضافة إلى مراجعة العمليات الإدارية باستمرار وتطويرها مع جميع الأعضاء بالكلية لتحسين الأداء في كافة الوحدات والمستويات الإدارية.
- مرونة الهيكل التنظيمي وتطويره ليتناسب مع رؤية ورسالة وأهداف الكلية لتسهيل التواصل بين كافة الوحدات والمستويات داخل الكلية.
- تحديد الواجبات والمسئوليات للعاملين بوضوح من أجل تنسيق جهودهم ومنع تداخل الاختصاصات والتي تمكنهم من أداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة.
- توزيع العمل وفقًا لقدرات ومهارات وإمكانات وخبرات العاملين من خلال عمل ملف خاص بكل عامل داخل الكلية يشمل سيرته الذاتية بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب لأداء العمل على أكمل وجه وبما يفوق التوقعات.
- توفير الفرصة للقيادات الأكاديمية للالتحاق ببرامج تدريبية تعزز ممارساتهم لتمكين وتفويض السلطات للعاملين للتأكيد على المشاركة الفعلية والمسئولية الجماعية وبما يعمل على تطوير أداء الكلية.

### البعد الخامس: الروح المعنوية:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد الروح المعنوية ما يلي:

- تحسين جودة بيئة العمل والتوزيع العادل للأعمال وتقدير جهود العاملين المتميزين والعمل على تذليل العقبات وحل المشكلات التي تواجههم بما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- وضع القيادات الأكاديمية مصالح العاملين في محور اهتمامها والعمل على تلبيةها خاصة عند اتخاذ أي قرار يتعلق بهم.
- أن تكون القيادات الأكاديمية مثلاً يحتذى به من جميع العاملين بالكلية وذلك بالتزامها بمسئولياتها وبذل كل الجهود في تطوير الكلية وتقديمها.
- تهيئة مناخ تنظيمي يدعم بث روح حب العمل والإنجاز والتميز في نفوس العاملين وأن نجاح الكلية هو نجاح لهم من أجل تشجيعهم وتعزيز قدراتهم على القيام بجهود إضافية عند أداء أعمالهم بحيوية ونشاط.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وغرس الشعور لديهم بالتفاؤل وقدرتهم على بذل مزيد من الجهد وكل ما في وسعهم لتحقيق أهداف كليتهم.
- توفير الرعاية والاهتمام بالعاملين بحيث يعبرون عن إحساسهم بالفخر والاعتزاز بانتمائهم لكليتهم ورغبتهم بالبقاء فيها عن غيرها من الكليات الأخرى.

### البعد السادس: نشر المعرفة:

يقترح البحث فيما يتعلق ببعد نشر المعرفة ما يلي:

- تقديم برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم وتنمية مهاراتهم المختلفة وتحديد مستوى معرفتهم وتوظيفها بشكل مناسب لتحسين الأداء.
- الاستفادة من مبادرات العاملين الإبداعية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات مشاركة فعلية والاستماع الجيد لمقترحاتهم والأخذ بأرائهم التي يمكن أن تساعد في تطوير الكلية.
- تهيئة المناخ المناسب الذي يشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة ووضع آليات واضحة لإدارة هذه الأفكار والممارسات بشكل إيجابي.
- بناء نظام معلوماتي بالكلية وتحديثه بشكل مستمر يضمن سهولة تدفق المعلومات اللازمة في الوقت المناسب بين كافة المستويات.
- غرس ثقافة نشر المعرفة ومشاركتها بين العاملين واهتمام القيادة الأكاديمية بالمعرفة كأحد المصادر الأساسية لنجاح الكلية وتقديمها.
- تشجيع العاملين في كافة الوحدات والمستويات على التعلم المستمر من خلال الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تحسن من قدراتهم المعرفية وممارساتهم المهنية وتساعدهم على اكتساب المعرفة وتبادلها ونشرها وتخزينها.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لاكتساب وإنتاج معرفة جديدة من خلال الاستفادة من خدمات الإنترنت والمكتبات الإلكترونية ... وغيرها.



## البعد السابع: ضغوط الأداء:

- يقترح البحث فيما يتعلق ببعد ضغوط الأداء ما يلي:
- مشاركة آراء وأفكار العاملين المتعلقة بالتوقعات المستقبلية بشكل مستمر ووضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
  - وضع نظام فعال للمكافآت والجوائز يزيد من دافعية العاملين على تحسين مستوى أدائهم وتكريمهم من قيادات الكلية أمام زملائهم.
  - ربط نظام ترقيات العاملين على أساس الإنجاز والإبداع ونتائج الأداء.
  - منح العاملين الحرية اللازمة لاستخدام الأساليب والطرق المناسبة لهم عند أداء أعمالهم مع وجود نظام رقابي لمقارنة النتائج مع الأهداف المنشودة وتوفير التغذية الراجعة لهم.
  - وجود توصيف وظيفي دقيق للعاملين يوضح الأدوار والمسئوليات المطلوبة منهم.
  - تبصير العاملين وتوعيتهم بالأدوار والمسئوليات الموكلة إليهم وبالأداء المتوقع منهم من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية.
  - تعزيز الشعور لدى العاملين بأن ما يبذلونه من جهد في أدائهم لأعمالهم يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز لكليتهم وإطلاعهم على نجاحات الكلية وإنجازاتها.
  - عقد لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم وحصريها والعمل على حلها في الوقت المناسب.

## سادسًا: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- يستلزم نجاح آليات التصور المقترح توافر مجموعة من المتطلبات، تتمثل فيما يلي:
- دعم وتأييد القيادة العليا وإيمانها بأهمية مدخل الذكاء التنظيمي في تفعيل التميز الإداري لدى القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر الأمر الذي يفرض على القيادات العليا اختيار القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على أساس الكفاءة والجدارة والتميز.
  - تعديل التشريعات المنظمة للعمل بكليات جامعة الأزهر في ضوء التحديات والتطورات الحادثة وبما يضمن تحسين الأداء وتميزه.
  - توفير القيادات العليا كافة سبل الدعم اللازمة لتطبيق آليات التصور المقترح.
  - تطوير الهيكل التنظيمي بكليات جامعة الأزهر من الهيكل الرأسي إلى الهيكل الأفقي بما يضمن سهولة التواصل بين كافة الوحدات والمستويات الإدارية.
  - تهيئة مناخ عام داخل كليات جامعة الأزهر يعزز نشر ثقافة التميز والشعور بالمسئولية ويقاوم ثقافة مقاومة التغيير لتحقيق نتائج تفوق التوقعات.
  - التدريب والتأهيل المستمر للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم وتحسن ممارساتهم وتعزز قدراتهم وإمكاناتهم.

- 
- وضع نظام حوافز فعال للكليات التي تحقق التميز الإداري وتكريمها من القيادات العليا للجامعة.
  - توفير قاعدة بيانات شاملة وتحديثها بصفة مستمرة لتوفير المعلومات اللازمة لكليات جامعة الأزهر.
  - التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في كافة نظم وعمليات وإجراءات العمل بكليات جامعة الأزهر.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو إحميد، عبطه خلف (2020م). التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2- أبو زيد، محمد أحمد محمود (2023م). تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
- 3- أبو سمرة، محمود أحمد والطيطي، محمد عبد الإله (2020م). مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، عمان، دار اليازوردي.
- 4- جامعة الأزهر: الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر (2018-2022م).
- 5- جامعة الأزهر، مركز المعلومات والتوثيق، إدارة المعلومات والإحصاء، النشرة الإحصائية، بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس الموجودين في العام الجامعي 2022/2021م.
- 6- حسن، حنان صلاح محمد وندا، فوزي شعبان مذكور (2022م). دو التفكير الاستراتيجي في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج 13، ع 1، يناير، ص ص 170-203.
- 7- الخليوي، لينا بنت سليمان والعريفي، أسماء بنت سليمان والحري، نوال بنت نايف (2019م). التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقته بمستوى التميز الإداري المدرسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 3، ع 26، نوفمبر، ص ص 74-96.
- 8- الدوري، حسين محمد (2008م). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والمنعقد في عمان، الأردن، إبريل.
- 9- الذنبيات، غدیر زياد يحيى (2020م). درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- 10- رسلان، إبراهيم عبد الغفار إبراهيم (2021م). تخطيط التوسع في التعليم الجامعي الأزهرى حتى عام 2030م "استراتيجية مقترحة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

- 11- السالم، آلاء عارف سليم (2021م). الذكاء التنظيمي وعلاقته بالتميز الإداري لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 12- سليم، عبد العزيز إبراهيم وأبو حلاوة، محمد السعيد عبد الجواد (2017م). فعالية برنامج تدريبي قائم على إدارة العقل لتحسين التميز الإداري لدى القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمنهور، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج 17، ع 4، ص ص 1-128.
- 13- شحادة، يوسف يعقوب (2014م). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة بغداد، ع 109، ص ص 405-430.
- 14- شرف، حسيني عبد الفتاح السيد (2022م). الاحتياجات التدريبية لقيادات جامعة الأزهر في ضوء اليقظة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- 15- طلب، إيمان خميس مغيب وآخرون (2020م). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق نموذج كارل ألبرشت (Karl Albrecht) للذكاء التنظيمي لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع 14، ج 7، سبتمبر، ص ص 1-31.
- 16- الطيب، أحمد محمد والبشتي، جمعة (2004م). "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير الإداري الاستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد، بعنوان: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المنعقد في الفترة من 27-29 نوفمبر، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 17- عامر، سامح (2013م). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 18- العبادي، أحمد عبد الله (2019م). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 19- عباس، هشام سيد (2019م). تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج 16، ع 86، يوليو، ص ص 191-265.
- 20- عبد الستار، محروس عبد الستار وحسين، رشا عويس (2019م). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع 62، يونيو، ص ص 185-241.
- 21- عبد العزيز، راضي المتولي محمود (2022م). تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر.



- 22- عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق (2017م). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، **دراسات تربوية واجتماعية**، كلية التربية، جامعة حلوان، مج 23، ع 1، يناير، ص ص 213-348.
- 23- العقلا، محمد بن فراج (2016م). تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات السعودية، **مجلة البحوث التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مج 30، ع 1، يونيه، ص ص 345-377.
- 24- علاء الدين، رسلان (2020م). **أبحاث تطبيقية في الإدارة المعاصرة**، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 25- علي، سامح سلامة (2018م). دور الشفافية والإفصاح كأحد متطلبات الحوكمة في تحقيق التميز الإداري، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج 9، ع 1، ص ص 563-579.
- 26- العززي، عطا الله فاحس (2021م). مستوى الذكاء التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة التربوية**، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج 35، ع 138، مارس، ص ص 131-161.
- 27- العززي، مشعل بن سليمان العدواني (2020م). دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج 27، ع 128، أكتوبر، ص ص 11-68.
- 28- قرني، أسامة محمود وأبو سيف، محمود سيد علي (2016م). مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج "كارل ألبرشت" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع 2، نوفمبر، ص ص 61-104.
- 29- لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (2022م). مستوى الذكاء التنظيمي بإدارة الدراسات العليا بجامعة المنوفية في ضوء نموذج كارل ألبرشت "Karl Albrecht model"، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج 37، ع 1، مارس، ص ص 527-594.
- 30- مراد، أسماء مراد صالح (2019م). معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع 12، ج 2، ص ص 1-98.
- 31- المطيري، عواطف لافي عايز والفضلي، متى عبد المحسن عبد الرحمن (2020م). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع 18، أكتوبر، ص ص 511-530.

- 32- ناصف، مرفت صالح وهاشم، نهلة عبد القادر (2010م). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، مج 16، ع 3، يوليو، ص ص 11-132.
- 33- الناييف، سعود بن عيسى (2021م). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء الإداري بالجامعات السعودية: جامعة حائل نموذجًا، *مجلة كلية التربية النوعية*، كلية التربية النوعية، جامعة بورسعيد، ع 14، يونيو، ص ص 433-484.
- 34- نوفل، إيمان محمد محمد (2022م). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية: مدخل لتمويل جامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التربية بنات بالقاهرة، جامعة الأزهر.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 35- Abdul Rahman, N.; Voon, B. H., & Firdaus, A. (2016). "Identifying the Dimensions for Culture of Excellence in Higher Education." **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No. 224 , pp. 84-92.
- 36- AbdulAzeez, A. T. (2016). "Analysis of Management Practices in Lagos State Tertiary Institutions through Total Quality Management Structural Framework.", **Journal of Education and Practice**, Vol. 7, No. 8, pp. 6-26.
- 37- Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2017). "Organizational Excellence and the extent of its clarity in the Palestinian Universities from the perspective of Academic Staff.", **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, Vol. 6, Iss. 2 , April, pp. 47-59.
- 38- Ahmad, B. S., et al., (2019). "The impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence.", **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, Vol. 23, Iss.2, pp. 931-946.
- 39- Al hila, A. A., et al., (2017). "Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip.", **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, Vol. 6, Iss. 4, August, pp. 20-30.
- 40- Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). "The Reality of Applying Standards of Administrative Excellence in Major Hospitals in the Southern Governorates of Palestine.", **International Journal of Academic Health and Medical Research**, Vol. 6, Iss. 11, November, pp. 71-91 .



- 
- 41- Al-Bataineh, O. H.; Ibrahim, R. M., & Ababneh, R. (2018). "The impact of Organizational Learning on achieving Administrative Excellence in Jordanian Public Sector." **America Based Research Journal**, Vol. 7, Iss. 7, July, pp. 1-8.
- 42- Altındağ, Ö. & Öngel, V. (2021). "Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms.", **SAGE Open**, Vol. 11, No. 4, October-December, pp. 1-18.
- 43- Awamleh, F., & Ertugan, A. (2021). "The relationship between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage.", **SAGE Open**, Vol. 11, No. 2, April-June, pp. 1-14.
- 44- Aydın, S., & Kahraman, C. (2019). "Evaluation of firms applying to Malcolm Baldrige National Quality Award: a modified fuzzy AHP method.", **Complex & Intelligent Systems**, No. 5, pp. 53-63.
- 45- Azmaa, F; mostafapourb, M. A., & Rezaeic ,H. (2012). "The application of Information Technology and its relationship with Organizational Intelligence.", **Procedia Technology**, No. 1, pp- 94-97.
- 46- Badri, et al., (2006). "The Baldrige education criteria for performance excellence framework: Empirical test and validation.", **International journal of quality & reliability management**, Vol. 23, No. 9, pp. 1118-1157.
- 47- Bakhshian, A.; Hamidi, 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, pp. 413-421.
- 48- Balouei, E., & Ghasemian, M. (2014). "The relationship between Intellectual Capital and Organizational Intelligence in knowledge-based organizations.", **Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review**, Vol. 3, No. 8, April, pp. 1-13.

- 49- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). "Benchmarking–best practices: an integrated approach.", **Benchmarking: An International Journal**, Vol. 6, No. 3, pp. 254-268.
- 50- Born, D. H.; Hendrix, W. H., & Pate, E. A. (2017). "Three pillars of Organizational Excellence.", **Journal of Character and Leadership Development**, Vol. 4, No.1, pp. 45-54.
- 51- Boudlaie, H.; Golabdoust, A. & Golabdoust, T. (2014). "An analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility status in Tehran University of medical sciences.", **International Business and Management**, Vol. 9, No. 2, pp. 100-109.
- 52- Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). "Emotional Intelligence: A catalyst for Inspirational Leadership and Management Excellence.", **Total Quality Management**, Vol. 21, No. 10, October, pp. 971-1004.
- 53- Dagiene, V., et al., (2015). "Self-Assessing of the Emotional Intelligence and Organizational Intelligence in schools.", **Informatics in Education**, Vol. 14, No. 2, pp. 199-217.
- 54- Daneshfard, K., et al. (2016). "The effect of Organizational Intelligence on Talent Management, using structural equations.", **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, Vol. 3, Iss. 2, September, pp. 464-476.
- 55- Din, A. M., et al., (2020). "What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models.", **The TQM Journal**, Vol. 33, No. 6, pp. 1143-1162.
- 56- El-Zubair, B. T., et al. (2021). "Practicability of Application of Re-Engineering the Administrative Processes at Colleges of Education in Universities in Arab-Majority Countries.", **International Education Studies**, Vol. 14, No. 5, pp. 87-94.
- 57- Ercetin, S. S., et al. (2011). "Using multi-dimensional organizational intelligence measurements to determine the institutional and managerial capacities of technical education institutions for girls.", **African Journal of Business Management**, Vol. 5, No. 27, November, pp. 11256-11264.



- 
- 58- Gómez, J. G.; Costa, M. M., & Lorente, Á. R. M. (2011). "A critical evaluation of the EFQM model.", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 28, No. 5, pp. 484-502.
- 59- Gorgani, T., et al., (2014). "Investigating the multivariate relation of the intellectual capital, organizational intelligence and organizational innovation at the Islamic Azad University, district of 3 in province of Mazandaran.", **Advances in Environmental Biology**, Vol. 8, No. 10, June, pp. 1549-1555.
- 60- Gumus, F. N. (2020). "Review of One of the Education Policies: Total Quality Management in Schools.", **African Educational Research Journal**, Iss. 8, October, pp. 240-250.
- 61- Hamad, Z. M. M. (2019). "Talent Management as a facilitator of Organizational Intelligence.", **Management Science Letters**, Vol. 9, No. 6, pp. 809-822.
- 62- Hashem, T. N. (2022). "Marketing Logistics in reaching Organizational Excellence: mediating role of the European Foundation for Quality Management Excellence Model.", **Journal of Hunan University Natural Sciences**, Vol. 49, No. 4, April, pp. 138-150.
- 63- Heng, M. S. & Ahmed, P. K. (2000). "Applying the concept of ideology to achieve Management Excellence.", proceedings of the 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT 2000, '**Management in the 21st Century**', Vol. 1.
- 64- Hides, M. T.; Davies, J., & Jackson, S. (2004). "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector—lessons learned from other sectors.", **The TQM magazine**, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.
- 65- Istudor, N., et al., (2016). "Theoretical framework of organizational intelligence: a managerial approach to promote renewable energy in rural economies.", **Energies**, Vol. 9, No. 639, pp. 1-20.
- 66- Johnson, B. and Larry C. (2013) **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, (5th ed.), USA.

- 67- Jung, Y (2009). "An approach to organizational intelligence management (a framework for analyzing organizational intelligence within the construction process).", **Ph.D Thesis**, Virginia Tech, Blacksburg, Virginia.
- 68- Kalkan, V. D. (2005). "Organizational Intelligence: Antecedents and Consequences.", **Journal of Business & Economics Research**, Vol. 3, No. 10, October, pp. 43-54.
- 69- Keshavarz, H.; Givi, M. R. E., & Shekari, M. R. (2018). "Knowledge Management Infrastructures and Organizational Intelligence in Iranian research centers.", **Data Technologies and Applications**, Vol. 52, No. 1, pp. 2-15.
- 70- Kesti, M., et al., (2011). "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management.", **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 9, Iss. 1, March, pp. 46-58.
- 71- Khanghahi, M. E., & Jafari, P. (2013). "A model for Organizational Intelligence in Islamic Azad University (Zone 8).", **Mathematics Education Trends and Research**, Vol. 2013, pp. 1-10.
- 72- Kok, S. K., & McDonald, C. (2017). "Underpinning excellence in higher education—an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments.", **Studies in Higher Education**, Vol. 42, No. 2, pp. 210-231.
- 73- Kose, E. K., & Kose, M. F. (2019). "Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey.", **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol. 14, Iss. 3, September, pp. 347-365.
- 74- Lankford, W. M. (2002). "Benchmarking: Understanding the basics.", **The Coastal Business Journal**, Vol. 1, No. 1, May, pp. 57-62.
- 75- Leon, F. & Atanasiu, G. M. (2008). "Integrating artificial intelligence into organizational intelligence.", **Management and Marketing**, Vol. 3, No. 2, January, pp. 79-90.
- 76- Lubang-Bornillo, V. M. (2021). "Organizational Intelligence of Biliran Province State University.", **Organizational Intelligence**, February, pp. 1-9.



- 77- Malekzadeh, G., et al., (2016). "Modeling organizational intelligence using DEMATEL method in Iranian public universities.", **Journal of Modelling in Management**, Vol. 11, No. 1, pp. 134-153.
- 78- Marguerite G., et al. (2006). **Methods in educational research: from theory to practice**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 79- McBreen, B.; Silson, J. & Bedford, D. (2022). "**Capacity Building for Organizational Intelligence and Analytics**.", In *Organizational Intelligence and Knowledge Analytics*, Emerald Publishing Limited, pp. 115- 123.
- 80- Nenadál, J. (2020). "The new EFQM model: What is really new and could be considered as a suitable tool with respect to quality 4.0 concept?", **Quality Innovation Prosperity**, Vol. 24, No. 1, pp. 17-28.
- 81- Porkiani, M., & Hejinipoor, M. (2013). "Studying the relationship between organizational intelligence and organizational agility in supreme audit court.", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol. 2, No. 3 (s), pp. 1052-1060.
- 82- Prejmerean, M. & Vasilache, S. (2007). "A university's Organizational Intelligence. Standards, Strategies and Debouches.", **Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Negotia**, No. 2, pp. 85-98.
- 83- Rahayu, N. I.; Adawiyah, W. R., & Anggraeni, A. I. (2021). "Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellent of Vocational School in Rural Area.", **International Conference on Rural Development and Entrepreneurship**, Vol. 5, No. 1, pp. 294-310.
- 84- Ramakrishnan, S., et al., (2022). "A conceptual model of the relationship between organisational intelligence traits and digital government service quality: the role of occupational stress. ", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 39, No. 6, pp. 1429-1452.

- 85- Shabbir, M. Q.; Khalid, W., & Ali, M. H. (2016). "Organizational intelligence and employee performance: the mediating role of distributive justice.", **Information Management and Business Review**, Vol. 8, No, 5, October, pp. 38-47.
- 86- Shahtalebi, S.; Mahdih, M., & Pardakhtchi, M. H. (2012). "A study of relationship between organizational intelligence dimensions and empowerment climate, among faculty members of Tehran Islamic Azad University (science and research branch).", **Global Journal of Business, Economics and Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 1-6.
- 87- Soltani, Z., et al., (2020). "The effect of knowledge management, e-learning systems and organizational learning on organizational intelligence.", **Kybernetes**, Vol. 49, No. 10, pp. 2455-2474.
- 88- Staškevičiūtė, I., & Čiutienė, R. (2008). "Processes of University Organizational Intelligence: Empirical Research.", **Engineering Economics**, Vol. 60, No. 5, pp. 65-71.
- 89- Steed, C.; Maslow, D., & Mazaletskaya, A. (2005). "The EFQM excellence model for deploying quality management: A British-Russian journey.", **Higher education in Europe**, Vol. 30, No. 3-4, pp. 307-319.
- 90- Verboncu, I. (2011). "Management Excellence: A Desideratum?.", **Business Excellence and Management**, Vol. 1, Iss. 1, December, pp. 5-18.
- 91- Yaghoubi, et al., (2012). "The relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence.", **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No. 7, February, pp. 2626-2633.
- 92- Yaghoubi, N. M., Salehi, M., & Nezhade, E. B. (2011). "A relationship between tactical processes of knowledge management and organizational intelligence: Iranian evidence.", **World Applied Sciences Journal**, Vol. 12, No. 9, pp. 1413-1421.
- 93- Yolles, M. (2005). "Organisational intelligence.", **The Journal of Workplace Learning**, Vol. 17, No. 1/2, pp. 99-114.