

" تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير "

د. هشام سيد عباس

مدرس الإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بني سويف

القسم الأول:

الإطار العام للبحث

● مقدمة:

يمر العالم حاليا بثورات علمية وتكنولوجية هائلة أدت إلى حدوث تغييرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد ألفت هذه التغييرات بظلالها على النظم التعليمية عامة وعلى التعليم الجامعي بصفة خاصة بحيث أصبحت كفاءة الجامعات تقاس بمدى قدرتها على مواجهه هذه التغييرات والتصدي للتحديات المصاحبة لها، الأمر الذي أصبح معه التكيف مع هذه التغييرات المتلاحقة والمستمرة يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية، مما تتطلب الاهتمام بتطوير وتحديث التعليم الجامعي بوصفه الأداة الرئيسة لتقدم المجتمع وعنوان نهضته، ففي ظل هذه التغييرات يبرز دور الجامعات وأهميتها في مواكبة التحولات المتصاعدة من خلال التعااطي مع المستجدات والتكيف مع المتغيرات بما يضمن بقائها واستمرارها، إذ لم تعد الأساليب التربوية التقليدية قادرة على التأقلم مع التحولات الحالية؛ وهذا ما يعني أن التغيير بات أمرا واقعا وضرورة ملحة تسعى من خلاله الجامعات لمواكبة المستجدات والانفتاح عليها وفق أسس علمية واضحة.

ومن أهم العوامل الحاكمة في تطوير الجامعات تلك التي تتعلق بنمط إدارتها، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم وفقا لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة تزيد من فاعلية وكفاءة الإدارة الجامعية، بالتالي فإن تطوير الجامعات لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث للإدارة الجامعية (محمد عبد الرزق إبراهيم، وأحمد نصحي أنيس، ٢٠١٢، ١٧٦)

وتعد قيادة التغيير إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعديل وتغيير أهداف المؤسسة وإعادة توزيع المهام للوحدات التنظيمية والأفراد، والعلاقات الهيكلية بين القيادة الجامعية والعاملين، وكذلك اساليب الاتصال بين أعضاء المؤسسة الجامعية، وكذلك بينهم وبين بعض حتى يوتي التغيير ثمار المنشودة. (Bernard Burnes, 2009, 251)

وعلى مستوى الجامعات تعد القيادات الأكاديمية والإدارية بالكليات هم حجر الزاوية في أي إصلاح أو تطوير إداري منشود للمؤسسة الجامعية، حيث يتوقف نجاح التغيير في تحقيق أهدافه الذي أجري من أجلها، علي وجود قيادة جامعية فعالة للتغيير تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتغرس في نفوسهم الدافع لإحداثه (حامد صالح الشميري، ٢٠٠٧، ١٢٠)

• مشكلة الدراسة:

تعانى جامعة بني سويف من العديد من المشكلات في ابعاد الذكاء التنظيمي ، كما وضحتها الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢٠ ومنها: عدم مشاركة الطلاب في وضع رؤية ورسالة الكليات، وعدم الاعلان عن أنشطة وبرامج الجودة او رؤيتها ورسالتها، وضعف مشاركة الاداريين في الكثير من الانشطة بالكليات مثل اعداد خطة لتنمية قدرات العاملين، وعدم اعلان الكليات عن برامجها وخططها الاستراتيجية، وقصور معايير توزيع المهام في بعض كليات الجامعة، وضعف اليات توفير ديمقراطية المشاركة لجميع العاملين بالجامعة، وضعف خطط تطوير الاداء في المجالات المختلفة، وقلة استفادة الجامعة من نتائج التقييم الذاتي، وعد القيام بالتقويم الدورى بشكل دورى، وضعف قيام الكليات بدور فاعل في بناء استراتيجية الجامعة، وعدم تحديد الكلية لنظام الاستفادة من التغذية الراجعة، وان رؤية ورسالة الجامعة غير معلنة وغير معروفة لدى المؤسسات والاطراف المعنية، وعدم وجود مؤشرات لقياس اداء العاملين، وعدم اعلان الكليات او الجامعات للقواعد التي يتم على اساسها التعيينات او الترقيات وعدم توزيع العمل بكافة جوانبه على العاملين بالإدارات المختلفة(جامعة بني سويف، الخطة الاستراتيجية ، جامعة بني سويف ٢٠٢٠: ١٤٢ - ١٤٨).

وتعانى كلية التربية كإحدى كليات جامعة بني سويف من نفس المشكلات في ابعاد الذكاء التنظيمي كما رصدتها في خطتها الاستراتيجية (٢٠١٧-٢٠٢٢) وتتمثل تلك المشكلات في المشكلات الآتية:

عدم وجود نظام متكامل لدعم الطلاب بالكلية ماديا واجتماعيا وصحيا، وضعف مشاركة العاملين فى وضع وتحديث رؤية ورسالة الكلية، وضعف وجود آلية للتعامل مع النقص والزيادة فى أعداد الإداريين بأقسام الكلية، وضعف تأهيل قيادات جديدة محتملة لتولى المناصب الإدارية، ومباني الكلية وتجهيزاتها غير ملائمة لطبيعة نشاط الكلية، والقيم الجوهرية للكلية غير معلنة للعاملين، وضعف تمثيل الاطراف المجتمعية فى صنع القرار بالكلية، وضعف التنسيق بين الكلية ووزارة التربية والتعليم فى تحديد احتياجات المدارس من التخصصات المختلفة، وعدم وجود اماكن بالكلية بها وسائل مناسبة لقياس اراء المجتمع الخارجى والاستفادة منها، وقلة توعية المجتمع الخارجى بأنشطة الكلية لخدمة المجتمع (جامعة بني سويف، كلية التربية، الخطة الاستراتيجية لكلية التربية، ٢٠١٧-٢٠٢٢: ٢٣ - ٢٦)، ومن ثمفى ضوء المشكلات السابقة يمكن ان تلعب القيادات الادارية والاكاديمية كقيادات تغيير في علاج هذه المشكلات من خلال تفعيل ابعاد الذكاء التنظيمى بالكلية مثل وجود رؤية استراتيجية محددة ومعلنة ومبنية على الأولويات الاستراتيجية، والاهتمام بان يشعر العاملون بان مصيرهم مشترك ومتعلق بمصير كليتهم ، ورفع الروح المعنوية للعاملين بالكلية ، وان تتلاءم العمال الادارية التى تقوم بها الاقسام المختلفة مع رؤية ورسالة الكلية، ووجود معايير واضحة لقياس الاداء، وبذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار الفكري لقيادة التغيير ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما الأسس النظرية للذكاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما واقع الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير؟
- ٤- ما الاليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير؟

● أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التوصل لآليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، وذلك من خلال:

- ١- عرض نظري لقيادة التغيير، وخصائصها، وأبعدها، ومبادئها، ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات التعليمية.
- ٢- توضيح ماهية الذكاء التنظيمي وخصائصه، ومتطلباته، ومجالاته، ومرحلته، والعوامل المؤثرة فيه.
- ٣- رصد واقع أبعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.
- ٤- اقتراح اليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.

● حدود البحث:

يُركِّزُ البحثُ الحالي على دراسة الأبعاد السبع للذكاء التنظيمي بكلية التربية- جامعة بني سويف وهي: الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموامة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء ، كما اقتصرَت الدِّراسة على رصد آراء اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية حول واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بالكلية في ضوء قيادة التغيير.

● أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية النظرية للبحث من تناوله لموضوع الذكاء التنظيمي والذي يتمثل في تعبئة القدرات العقلية للكلية والتركيز عليها بما يحقق رسالتها، وكذلك التكيف مع المتغيرات من حولها وموائمتها لتصل إلى أهدافها، وهذا يتطلب من المؤسسة ان تتوفر لديها دوماً ابرز المعلومات والبيانات المتوفرة في القطاع التي تعمل فيه وأحدثها، ورصد واقع ابعاد الذكاء التنظيمي التي تم تحديدها في ابعاده السبع بالكلية في ضوء قيادة التغيير، وتتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في تقديمه اليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.

● مصطلحات الدراسة:

يقوم البحث الحالي على مصطلحين رئيسيين، هما: الذكاء التنظيمي، وقيادة التغيير، ويمكن تعريفهما كالآتي :

- الذكاء التنظيمي : **Organization Agility** : يعرف الذكاء التنظيمي " انه قدرة المنظمة على تعبئة جميع قدراتها العقلية والتركيز على ان تلك القدرات العقلية تركز على تحقيق رسالتها، والمنظمات الغبية تميل الى هزيمة نفسها من خلال إهدار

الطاقة البشرية وعدم الاستفادة من ذكاء منسوبيها (Albrechet, 2002, 15)، كما يعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات من حولها ومؤامتها لتصل إلى أهدافها، وهذا يتطلب من المؤسسة ان تتوفر لديها دوما ابرز المعلومات والبيانات المتوفرة في القطاع التي تعمل فيه وأحدثها، وكذلك يتطلب ان تكون المؤسسة منفتحة على من حولها من منظمات وأسواق وتؤمن بالتغيير الذي يساهم في بقائها واستمراريتها، وان تقوم بمراجعة عملياتها وأنشطتها باستمرار (هاشم العبادي، ٢٠١٢: ٢٣)، ويمكن تعريف الذكاء التنظيمي إجرائياً بأنه " قدرة الكلية على تعبئة جميع قدراتها العقلية والتي تشمل تحسين ابعاد الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموازنة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء، والتي تسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها".

- قيادة التغيير: **Leading Change** : يعرف التغيير بأنه "طرق جديدة في التنظيم والعمل ومن حيث كونه قانونا عاما، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة" (Dawson Patrick, 2003, 62) ، وتعرف قيادة التغيير بأنها "عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن)، والذي يشكل المشكلة إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه) والذي يعتبر بمثابة الحل، من خلال التأثير على العاملين في المنظمة التربوية لتحقيق أهداف خاصة بالمنظمة نتيجة لتغيير في جزء من نظامها أو في كل نظامها وفق خطط منظمة واستراتيجيات قيادية تناسب نوع التغيير القائم (سيد عرفة، ٢٠١٢، ٢٨)، وتعرف بأنها "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (منى مؤتمن، ٢٠٠٤، ٣٤)، وتعرف أيضا بأنها "قيادة الجهد المنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية" (محمد حسن حمادات، ٢٠٠٧، ١٠٥)، ويقصد بقيادة التغيير في

المؤسسات الجامعية" قيادة الجهد المخطط داخل كل جامعة، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تستطيع الجامعة التكيف مع ما يواجهها من تحديات، وعقبات، وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجوة" (تركي بن كديميس العتيبي، ٢٠٠٩، ١٩٨)، ويمكن تعريف قيادة التغيير اجرائياً بأنها "قيادة الجهود المنظمة داخل الكلية والتي تهدف توظيف الامكانيات المادية والبشرية بما يسهم في تفعيل الذكاء التنظيمي بها"

• الدراسات السابقة:

تمّ تقسيم الدّراسات السّابقة إلى محورين: محور يهتمّ بالدّراسات التي تناولت قيادة التغيير ، ومحور يهتمّ بالدّراسات التي تناولت الذكاء التنظيمي ، وتمّ ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرض لكلّ منها:

المحور الأول: يهتمّ بالدّراسات التي تناولت قيادة التغيير حيث هدفت دراسة (عبد الخالق الزهراني، ٢٠٠٨) إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة، وأكدت الدراسة على وجود انخفاض في استخدام قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين، وأوصت بزيادة تدريب مديري مراكز الاشراف التربوي بأنماط قيادة التغيير، وإعطاءهم الحرية في صنع القرارات، وهدفت دراسة (Ninni, 2010) إلى تعرف الدور المناط لمدرّاء المدارس كوكلاء للتغيير ودورهم في الاستجابة للإصلاح التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ معظم مدرّاء المدارس يمتلكون تصور إيجابي نحو التغيير، كما يتمتع مدرّاء المدارس بمبادرات للتحسين المدرسي ومنها: تكوين رؤية واضحة لممارسة التغيير بشكل كبير، والتشجيع على المشاركة في بناء ثقافة التغيير، وتشكيل فريق للتحسين ولتطوير من أجل التغيير، وهدفت دراسة (smart, 2010) إلى استطلاع رأي العاملين حول تنفيذ التغيير داخل منظماتهم، وتوصلت الدراسة إلى أنّ المنظمات التي لا يوجد لديها منهجية محددة لقيادة التغيير يوجد فيها نسبة كبير من المشاكل التي تنشأ داخل قوى العمل والتغيير، وأكدت النتائج أنّ التغيير يزيد من عبء العمل على الموظفين، ومع ذلك يمكن التغلب عليها بالتخطيط السليم، ووضع الرؤية المستقبلية للتغيير، والإعداد الدقيق لفريق التغيير، وتوفير

الدعم والتحفيز لتحقيق الأهداف. وهدفت دراسة (Thomson & Hall, 2011) إلى الكشف عن أهمية قيادة التغيير كأساس للربط بين سمات التغيير وصفات القائد، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قيادة التغيير في المدرسة تقوم على أن المدرسة تمثل مجالاً إبداعياً بحاجة إلى تغيير مستمر، والحاجة إلى استمرار بناء المعرفة المهنية، وأن أي قرار يمكن اتخاذه لا بد أن يتركز حول المتعلم، وهدفت دراسة (صالح عبد الله الرومي، ٢٠١١) إلى التعرف على واقع ممارسه إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، والمعوقات التي تحول دون ممارسة إدارة التغيير، وأكدت الدراسة على وجود عدد من المعوقات، أهمها المركزية، وضعف التأهيل، وأكدت على تعزيز الجهود الرامية للتغيير من قبل مسؤولي الوزارة، والتنمية المهنية لمديري المدارس، وسعت دراسة (منير حسن شقورة، ٢٠١٢) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع، وأكدت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في المواقف الإدارية، خاصة في صياغة رؤية المدرسة وتحديد أهدافها بما ينمي لديهم المسؤولية تجاه ما يحدث في المدرسة، ويعزز الثقافة الداعمة للتغيير في المدرسة، كما هدفت دراسة (تركي دغيم العصيمي، ٢٠١٣) إلى معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الطائف، وأكدت الدراسة على أن ممارسة مديري المدارس لدورهم في إدارة التغيير كانت بدرجة متوسطة، لذا طالبت بضرورة مراعاة كفايات إدارة التغيير ومهاراتها عند اختيار مديري المدارس الثانوية، وهدفت دراسة (Gaubtaz & Ensminger, 2015) إلى التعرف على دور رؤساء الأقسام في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وظهرت أن اعظم عائق لعملية التغيير هو مقاومة التغيير لدى المعلمين وشعورهم بالرضا عن الوضع الراهن، كما هدفت دراسة (فاطمة عبدالمنعم محمد معوض، ٢٠١٥) إلى التعرف على قيادة التغيير في الجامعات العربية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات العولمة الثقافية وتوظيف إيجابياتها والاستفادة من الاتجاهات المعاصرة، وأوضحت الدراسة أهم مخاطر وإيجابيات العولمة الثقافية على الجامعات العربية، وأشارت النتائج إلى واقع قيادة التغيير في الجامعات العربية، وقدمت آليات مقترحة لدور قيادة التغيير في تطوير الجامعات العربية لمواجهة تحديات العولمة

الثقافية يشتمل على مبررات التطوير وأهدافه وآليات تنفيذه، وبينت دراسة (امتثال السقا، ٢٠١٦) بعنوان دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة المنظمة التي هدفت إلى تعرف درجة توفر ابعاد التغيير في المدرسة كمنظمة متعلمة، وبينت نتائجها أن دور مديرات المدارس في إدارة التغيير نحو تطبيق ابعاد المنظمة جاء بدرجة متوسطة، وهدفت دراسة (زهير الكردي، 2016) إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وتوصلت النتائج إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وأكدت علي تبني مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الاستراتيجية المقترحة، وتشجيع الأكاديميين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الإبداعية للمساهمة في حل مشكلات المجتمع، وهدفت دراسة (ميسم فوزي العزام، ٢٠١٦) إلى التعرف علي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وأكدت الدراسة علي ضرورة تعديل الممارسات القيادية لمدير المدرسة لتحقيق التغيير المطلوب بمرونة عالية، وعقد دورات تثقيفية لمديري المدارس حول مجالات وتطبيقات قيادة التغيير وضرورة صياغة الرؤية والرسالة، وهدفت دراسة (جمال بن فواز منصور العمري، ٢٠١٨) إلي تعرف مدى ممارسة قيادة التغيير لدى القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمدى ممارسة القادة التربويين لقيادة التغيير وفق متغيرات المرحلة التعليمية، والخبرة، والتخصص، واستطلاع مقترحات القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لتطوير ممارسة قيادة التغيير لديهم، وهدفت دراسة (خالد الثبيتي، ٢٠١٨) إلي تحديد درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر، وأكدت الدراسة علي ضرورة تدريب وتطوير أداء ومهارات رؤساء أقسام الإدارة التربوية، ووضع رؤية واستراتيجية لقيادة عمليات التغيير في أقسام الإدارة التربوية، والعمل على نشرها باستمرار وتكوين فرق عمل لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، يتولى قيادته، وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لتحقيق النجاح المطلوب لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية، وهدفت دراسة (زكريا محمد

هيبية، ٢٠١٨) إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قياده التغيير وتحسين الأداء المدرسي في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون علي ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في مدارس التعليم الثانوي للبنات، وتم وضع عدد من التوصيات التي قد تساعد في تحسين الأداء المدرسي باستخدام مدخل قيادة التغيير، وهدفت دراسة (سلامة يوسف طناش، وأريج ميمون الكبسي، ٢٠١٨) إلى معرفة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة في من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توفر متطلبات قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة كانت متوسطة في جميع المجالات، وهدفت دراسة (مها عثمان الزامل، ٢٠١٨) إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي، والكشف عن ممارسات قيادة التغيير من خلال ابعاد التغيير (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فرق العمل، تحقيق الاتصال الفعال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق اهداف التغيير)، وقد توصلت الدراسة إلي أن ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض كان عاليا بشكل عام مثل: السعي لتحقيق العدالة بين المشرفات، وتعزيز ثقافة الولاء الوظيفي لدى المشرفات، والحرص على الوقوف على احتياجاتهن المهنية، وهدفت دراسة (أمثال العريفان، ٢٠١٩) الى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهه نظر مديري المدارس فيها، وأكدت علي ضرورة نشر ثقافة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية، والسعي إلى التدريب والتعليم المستمر للقيادات التربوية والتعليمية لأساليب قيادة التغيير، وتمكين العاملين في المؤسسات التعليمية باتخاذ القرارات وقيادة التغيير، ووضع خطط استراتيجية لقيادة أنماط التغيير داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.

وبالنسبة للدراسات الخاصة بالذكاء التنظيمي هدفت دراسة (سلطان خليف، ٢٠١١): الى التعرف على اثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين، دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل، وتوصلت الدراسة

إلى ان مؤشرات الذكاء التنظيمي لدى القيادات الإدارية قد أخذت نصيباً أوفر في احتواء بل إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة للعاملين في الموقع المدروس، كما هدفت دراسة (Gholami & safe, 2013) إلى اختبار العلاقة بين الذكاء التنظيمي وأداء المديرين في عدد من المؤسسات التعليمية بطهران - إيران وأشارت نتائج الدراسة إلى ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنظيمي وأداء المديرين، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما هدفت دراسة (Sirous Hadadnia & Nima Shahid, 2015): إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة مع راس المال الاجتماعي والذكاء التنظيمي والذي تمثل أبعاده في (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، التغيير، القلب، التناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء) للعاملين بجامعة أزد الإسلامية ، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والذكاء التنظيمي وراس المال الاجتماعي، أما دراسة (فواز توفيق ، سعود فاضل، ٢٠١٥): فقد هدفت إلى تشخيص اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات (قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقدرة التمدد لتكنولوجيا معلومات الأعمال، والقدرة الاستباقية لتكنولوجيا المعلومات) على الذكاء التنظيمي(الرؤية الاستراتيجية، والمصير المشترك، والرغبة في التغيير، ورفع العاملين وجدانيا لبذل مزيد من الجهد والموازمة والتطابق، ونشر المعرفة، وإيمان الموظفين ببذل مزيد من العمل) في شركة ماركة VIP بالأردن، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات والعمل على توفير بيئة تكنولوجية قوية وحديثة لما في ذلك من اثر إيجابي في الذكاء التنظيمي في ظل العالم الجديد من اجل الاستجابة للتغيرات المفاجئة وغير المسبوقة في بيئة أعمالها، واهتمت دراسة (منى عبد الغنى، ٢٠١٦) بوضع استراتيجية تسترشد بها جامعة بني سويف في تحسين قدرتها التنافسية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، تدرج ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة كخطة تكميلية، وتوصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية لتحسين القدرة التنافسية لجامعة بني سويف اعتمدت على المرتكزات التالية: أهمية تطبيق الذكاء التنظيمي بالجامعات، وأبعاده، ومتطلبات تطبيقه ومعايير ومؤشرات التنافسية العالمية، كما وضعت الدراسة رؤية ورسالة وقيم لهذه الاستراتيجية، أما أهدافها الاستراتيجية فتمثلت في إعداد خريج

قادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والعالمي، ومنح أعضاء هيئة التدريس قدرا من الاستقلالية في إعداد البحوث، وتوفير مناخ يسوده الإبداع والتميز البحثي وتقديم حوافز لمن يقومون بنشر أبحاثهم في مجالات علمية ذات معامل تأثير مرتفع، أما دراسة (احمد عبد السلام، ٢٠١٦): فقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى التباين بين آراء العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة فيما يتعلق بتوافر كل من أبعاد الذكاء التنظيمي الرؤى الاستراتيجية، والمصير المشترك، والتغيير، والقلب، والتناغم، ونشر المعرفة، وضغط الأداء، وأبعاد الثقة التنظيمية (الثقة في الزملاء، والثقة في المشرف المباشر، والثقة في الإدارة العليا)، وتحديد تأثير أبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد الثقة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين بين آراء العاملين فيما يتعلق بتوافر كل من أبعاد الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية، فضلا عن وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد الثقة التنظيمية، وكذلك هدفت دراسة (محمد فراج، ٢٠١٦) إلى دراسة وتحليل استخدام تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط لقياس اثر الذكاء التنظيمي في دعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على الجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ان تتبنى الجامعات استراتيجية يتم من خلالها تطوير الذكاء التنظيمي بمستوياته الثلاثة وذلك من خلال برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء التنظيمي وتعزيز عناصره لديهم ودوره في اتخاذ القرارات واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسب الآلي لتدريب المديرين على كيفية استخدام ذكاء الأعمال، وضرورة تشكيل وحدة للذكاء التنظيمي يكون مهمتها تزويد الجامعات السعودية بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها التعليمية وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغييرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة متخذي القرار في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها، اما دراسة (رمزي إسماعيل، ٢٠١٧): فقد تناولت تأثير نظم المعلومات الإدارية على تعزيز بناء المنظمات الذكية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين موارد نظم المعلومات الإدارية (الموارد البشرية، الموارد المادية، المواد المبرمجة، الموارد

المعلوماتية، وموارد الشبكات) وتعزيز بناء المنظمة الذكية وأبعادها (فهم البيئة ، الرؤية الاستراتيجية، التعلم المستمر، العمليات الذكية، والذكاء الجماعي) في الكليات التقنية بقطاع غزة، كما توصلت الدراسة إلى وجود اثر واضح لاستخدام نظم المعلومات الإدارية وتعزيز بناء المنظمات الذكية تعزى لمتغير (العمر ، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، وأخيراً فقد هدفت دراسة (عبد الستار محروس ، ٢٠١٩): إلى رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية وذلك لوضع ليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى ان ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب ، التناغم والملائمة، نشر المعرفة ، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة ، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة معايير اختيار وتعيين رؤساء الأقسام العلمية وإعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية. بالأقسام العلمية، اما دراسة (أسماء محسن، ٢٠١٩) فقد هدفت إلى التعرف على تأثير الذكاء التنظيمي علي الأداء الوظيفي، بالتطبيق علي العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، واعتمدت الدراسة على عينة من العاملين بالشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اختلافات معنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، مع وجود ارتباط معنوي بين أبعاد الذكاء التنظيمي وأبعاد الأداء الوظيفي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء التنظيمي على أبعاد الأداء الوظيفي.

يتضح من عرض الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التغيير ان هناك عدة متطلبات لقيادة التغيير لكي تحقق الاهداف المنشودة، ومنها تأهيل القيادات الادارية وتدريبهم عليها، وانه لإحداث التغيير في اى مؤسسة فانه يحتاج الى منهجية واضحة ومحددة حتى لا يتم بصورة عشوائية، وان التغيير الناجح يجب ان يشارك في تنفيذه كافة العاملون داخل المؤسسة ويكون لديهم الحماس لإجرائه، بالإضافة الى ضرورة تمتع القيادات بكفايات تؤهلها لقيادة التغيير، بالإضافة الى ضرورة توفر رؤية واضحة للتغيير، وتكوين فرق عمل لتنفيذه ، أما الدراسات التي تناولت الذكاء التنظيمي فقد اكدت على دوره في اطفاء السلوكيات غير المرغوبة لدى

المرءوسين، كما ان توظيف ادوات تكنولوجيا المعلومات من خلال عمل برامج محاكاة باستخدام الحاسب الالى تسهم في تدريب المديرين على كيفية استخدام وتوظيف ذكاء الاعمال، كما يسهم الذكاء التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة، وتحقيق الثقة التنظيمية ورفع مستواها، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بقيادة التغيير ودورها في نقل المؤسسة من واقع راهن بمشكلاته الى وضع مأمول بتحدياته ومتغيراته وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تحاول التوصل إلى التوصل لوضع اليات مقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية في ضوء قيادة التغيير.

• منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي **Descriptive Method** الذي يُعدُّ أكثر المناهج البحثية ملائمةً لدراسة مثل هذا النوع من الموضوعات؛ حيث إنه لا يقف عند مجرد جمع البيانات وتبويبها، وإنما يعتمد على الفهم والتفسير ومن ثمَّ القياس والتحليل (Knupfer, N. & McLellan, H, 2008)، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للذكاء التنظيمي من حيث أهمية الذكاء التنظيمي بالجامعات، وخصائصه بالجامعات، والاستراتيجيات الداعمة له، ونماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات وأبعاده ومؤشراته، وأبعاد الجامعة الذكية، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائص قيادة التغيير ومبادئها، وأهداف قيادة التغيير وأهميته، وأبعاد قيادة التغيير، ومتطلباتها في مؤسسات التعليم الجامعي، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وأدواره، ورصد واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بالكلية في ضوء قيادة التغيير من خلال استبانة طبقت على اعضاء هيئة التدريس بالكلية تمهيداً للتوصل لوضع الآليات اللازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير في أبعاده السبع الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموازنة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء .

● أقسام البحث:

- في ضوء ما تقدّم يتوزّع البحث الحالي على أربعة أقسام رئيسة؛ بيانها على النحو التالي
- الأول: الاطار العام للبحث
- الثاني: الذكاء التنظيمي وابعاده بالجامعات
- الثالث: قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية الجامعية
- الرابع: واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير
- الخامس: الاليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير
- وفيما يلي معالجة تفصيلية للأقسام من الثاني حتى الخامس:

القسم الثاني

الذكاء التنظيمي وابعاده بالجامعات

يتضمن القسم الحالي من أقسام البحث، أهمية الذكاء التنظيمي بالجامعات، وخصائصه، والاستراتيجيات الداعمة له ، ونماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات وأبعاده ومؤشراته:ن، وأبعاده، وفيما يلي عرض لكلا منها: .

أولاً: أهمية الذكاء التنظيمي بالجامعات:

تتبع الحاجة إلى الذكاء التنظيمي من الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات غير المتنبأ بها وغير المسبوقة والمفاجئة الحاصلة في بيئة الأعمال، فعندما تتغير ظروف بيئة العمل تصبح المعرفة المتاحة حالياً اللازمة لتنفيذ أنشطة المنظمات قديمة وعديمة الفائدة، ولا بد من خلق وتطوير وتطبيق معرفة جديدة تلئم التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، ويبدو أن الذكاء التنظيمي أو ما يدعى Organisation Agility الناجمة عن التفاعل بين المنظمة وبيئتها هي في النهاية من يقرر بقاء المؤسسة على قيد الحياة من عدمه.(سعود المحاميد،٢٠١٥: ٣٥٢)

ويعدد البعض أهمية تطبيق الذكاء التنظيمي داخل المؤسسات في انه يدعم تطوير جوانب التخطيط وصنع القرار من خلال اكتساب وجمع البيانات وتحليلها ثم اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم على تقييم قدرة المبادرة لدى المؤسسة، وفهم العلاقات التبادلية بينها وبين بيئتها، ومن ثم تحديد التحسينات المطلوبة في النظم الفرعية للمؤسسة لدعم الابتكار، وتحسين كفاءة

المؤسسة وزيادة إنتاجيتها من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين، ويسهم في تطوير وحدات العمل والمؤسسة بأكملها حيث انه يساعد في فهم العقبات التي تواجهها المؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، ويركز على قدرة الجماعة على اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والتميز، ويسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري الذي يتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المؤسسة، حيث تنامي التركيز على البعد الفكري والفعالية التي يمكن عن طريقها استغلال المؤسسة لقدرات رأس مالها البشري، وكيف يمكن للمؤسسة ان تصبح اكثر ذكاء عن طريق إعادة تحديد أنشطتها بشكل اكثر وضوحا حتى يستفيد كل أطرافها الداخلية والخارجية، وتقييم ذكاء المؤسسة من اجل التعرف على قدرات الأفراد وكذلك تحديد نقاط الضعف لديهم، ومن خلال نتائج التقييم يتم تزويد الأفراد بالحلول المناسبة لتقويم نقاط الضعف والسعي نحو استثمار نقاط القوة المتوفرة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم والتي تؤدي في النهاية لتحسين الأداء المؤسسي. ((Mohamed Ali & Fereydoon Azma, 2012: 102))

كما يرى البعض ان أهمية الذكاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية: (Karimi, F. & Akbari, M. (2014).

- يسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري الذي يتمثل في الخبرات والمعارف المشتركة لدى أفراد المؤسسة.
- يركز على قدرة الأفراد على اكتساب ونشر المعرفة وتطبيقها في المواقف والممارسات المختلفة بشكل يتسم بالكفاءة والتميز.
- يسهم في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها من خلال تنمية القدرات العقلية للأفراد العاملين.
- يدعم تطوير جوانب التخطيط وصنع القرار من خلال اكتساب وجمع البيانات وتحليلها ثم اتخاذ القرار وتنفيذه.
- يعمل على تقييم ذكاء المؤسسة من أجل التعرف على قدرات الأفراد وكذلك تحديد نقاط الضعف لديهم وتحديد الحلول المناسبة لتقويم نقاط الضعف والسعي نحو استثمار نقاط القوة المتوفرة لديهم وتنمية قدراتهم ومواهبهم.

■ يدعم تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة في ظل ما تواجهه من عوائق وتحديات، وذلك من خلال تنمية القدرات الفكرية لأفرادها والتي توصف بأنها تلك الأصول غير الملموسة التي تمثل أحد المصادر الرئيسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

■ يدعم تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تحسين قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتحويل البيانات وتشكيل المعلومات الصحيحة واستخدامها لإحداث التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة التي تواجهها المؤسسة.

ويتضح مما سبق ان الذكاء التنظيمي يهتم في المقام الأول في راس المال الفكري داخل الجامعة ومحاولة استثمار وقدرات الأفراد العاملين بها ، بما يعكس على كفاءتها، كذلك يهتم بتحديد نقاط القوة والضعف التي توجد بالجامعة ، كما انه يركز على تطوير اهم وظيفتين من وظائف الجامعة وهما التخطيط وصنع القرار ومن ثم فا الذكاء التنظيمي هو الأداة الرئيسية التي تحتاجها اى مؤسسة جامعية لقيادة التغيير والتنبؤ به والاستعداد له.

ثانيا: خصائص الذكاء التنظيمي بالجامعات والاستراتيجيات الداعمة له :

يرى البعض الآخر ان خصائص الذكاء التنظيمي تتمثل في قدرته على أداء الأعمال المعنية بالحالات المعقدة والتعامل معها بفعالية من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على فهم المعارف ذات العلاقة واستنتاجها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتفسير تلك المعارف ، والذكاء التنظيمي يتميز بعدد من المميزات التي تدعم تبنى الجامعات له في تدعيم عمليات التغيير والتطوير بها، ومن هذه الخصائص انه يعمل على تحقيق ما يلي:)

(Karl Albrecht ,2002: 15

- ١- يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التعقيد الناتج من طبيعة العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.
- ٢- يدعم عملية جمع المعلومات الفنية والإدارية اللازمة في عملية صنع القرار بالمؤسسات وتجهيزها، وتفسيرها، وتبادلها.
- ٣- يحول المؤسسات إلى منظمات تعلم، ويدعم العمليات الإبداعية بها.
- ٤- يفعل الاتصال الإداري والشخصي بالمؤسسات، بما يدعم من عملية إنتاج المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها.

٥- يدعم عملية معالجة المعلومات التي تسمح بالتكيف مع المطالب البيئية والمرتبطة بعملية الابتكار في التنفيذ.

٦- يعتمد على العمليات الكمية والإحصائية وتطبيقها على المعلومات المكتسبة من البيئة الخارجية أو المنتجة داخلياً لمواجهة تحديات البقاء كما يعتمد على إدارة المعرفة.

٧- يشمل عدة أنظمة معرفية فرعية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة، والعلاقات مع الأطراف المعنية، وإدارة المعرفة، والعمليات الاستراتيجية.

ومن ثم فإن الذكاء التنظيمي يتسم بعدة خصائص وسمات تميزه عن المداخل الإدارية الأخرى، ومنها انه ذو منظور تكاملي متعدد التوجهات يوظف كافة أنواع الذكاءات المختلفة لصالح المؤسسة، بالإضافة إلى انه يهيئ المناخ الصحي اللازم لتفاعل الأفراد، والأفكار والموارد، ويساعد في تحويل طاقة المؤسسة إلى أشكال مختلفة، ويقلل من فقدان الطاقة المتاحة عند اختيار الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الأزمات، وحيث انه نافذة لاستثمار المواهب واكتشاف المعرفة المتفردة، ويحقق المنافسة بين المديرين ويعزز روح المشاركة في المعلومات، والمعرفة والأفكار في محاولة الاستفادة منها واستثمارها لإدارة أزمات الأعمال وتشجيع العاملين على التفاعل والعمل وفق الشفافية والتعاون (نعمة خفاجي، ٢٠١٠ : ٦٦)

أما الاستراتيجيات الداعمة للذكاء التنظيمي فتتمثل في الاستراتيجيات التالية (يوسف الطائي، عامر حسين، ٢٠١٠ : ١٠١)

١- استراتيجية ممارسة المهارات الإدراكية والعمل على ترسيخها في اذهان القيادات الادارية سعياً لتوظيفها في ميدان العمل، وعلى النحو الذي يتيح لهذه القيادات المهارة في قراءة المستقبلات ومن ثم فهم السلوكيات لدى العاملين وبما يجعل العاملون يعملون على متصل المنظمة والتوجه نحو انجاز مهامها والإحساس بالسرور في سبيلها علما ان هذه المهارات هي وليدة الإحساس العالي والانتباه المتواصل

٢- استراتيجية تطوير المهارات الاجتماعية، مما لا شك ان هذه المهارات تمثل جوهر نجاح التفاعل الاجتماعي بين اطراف العمل في المنظومة فغياب مهارة التعامل وامكانية احتواء الآخرين واستيعاب ردود أفعالهم يعني خلافاً في البناء المهاري

الاجتماعي لان هذا البناء جوهره اجتماعي ومداه سلوكي وفعله واقعي مثلما هو حقيقي، فما دور القيادة الإدارية عند تجريبها من هذه المهارات، فالدور ممكن أن يتراجع وينحسر لأنه لا للمنظومة قيمة دون ارتداءها رداء المهارات الاجتماعية التي تمثل المدخل للنفاهم وإقرار الحوار بين أفرادها وقد تمثلت هذه المهارات في الطموح ، بعد النظر، الصالة ، الإقناع، الخبرة، التحدي).

٣- استراتيجية تنمية التفاؤل: حيث يدل على حالة الطموح وانبعث الامل لدى القيادات الادارية وعلى نحو يدفعها خطوات تجاه استغلال الموارد المتاحة لديها إذ أن التفاؤل لا جدوى له دون ربطه بالموارد وإمكانية استغلالها بالتفاؤل في غياب هذا الربط يبقى أشبه التمنيات في فضاء منظمي حالك بالسواد عليه من الأجر أن يتم تنمية التفاؤل في إطار رؤية واقعية حقيقية مبعثها الموارد وروحها الإمكانيات والقدرات، كون التفاؤل يجسد الجوانب المشرقة من الحياة ويفصح عن المواقف

٤- استراتيجية المرونة في حل المشكلات: مما لا يغيب عن الشك أن المشكلات متعددة مثلما هي متضاربة ومع ذلك تبقى المرونة سيدة الموقف لدى القادة الإداريين وعلى نحو يجلي نكأهم ويؤشر إمكانياتهم في المطولة والصبر، وعليه فان المرونة تحدد متى نتوقف .

يتضح مما سبق ان خصائص الذكاء التنظيمي تتمثل في تفسيره للتعقيد الناتج عن العلاقات المتشعبة بين وحدات وأقسام المؤسسة الجامعية، بالإضافة إلى اهتمامه بجمع المعلومات والبيانات اللازمة لصنع القرار السليم الذي يوفر الوقت والجهد لدى المؤسسة الجامعية، والكشف عن العقبات التي تعترض طريق المؤسسة وتوضيح سبل التغلب عليها، وتحويل الجامعة إلى منظمة تعلم تتبادل فيها الخبرات والتجارب مع المؤسسات الأخرى المناظرة لها على المستوى المحلي والدولي ويتعلم فيها الأفراد كل ما هو جديد بالنسبة لهم، بالإضافة إلى ان الذكاء التنظيمي يعتمد في المقام الأول على إدارة المواهب لدى الجامعة والكشف عن القدرات الفائقة للأفراد وتنميتها ورعايتها، ولكي يحقق الذكاء التنظيمي كل هذه الأهداف فان هناك عدد من الاستراتيجيات الداعمة لتحقيقه والتي تسهم في قيادة التغيير بالمؤسسة الجامعية ومنها تنمية المهارات الإدراكية الواعية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية

بالجامعة حول الفرص المتاحة في المستقبل وامتلاك القدرة على التواصل مع العاملين وإدراك احتياجاتهم ومتطلباتهم، بالإضافة إلى امتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة لقيادة التغيير بالجامعة والعمل على التفاف العاملين حول قيادتهم، وتنمية التفاؤل داخل المؤسسة ونشر الروح الإيجابية لدى العاملين لديها، وتحقيق المرونة في حل المشكلات التي تواجه الجامعة أثناء تطبيق التغيير.

ثالثاً: نماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات وأبعاده ومؤشراته:

يتناول المحور التالي نماذج الذكاء التنظيمي ومنها نموذج ماتسودا (Matsuda ١٩٩٢) ، ونموذج كارل ألبريشت (Karl Albrecht ٢٠٠٣) ، و نموذج كاظمي واخرون (٢٠١٢) ، وابعاد الذكاء التنظيمي والتي تتمثل في الابعاد التالية: الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموامة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء وفيما يلي عرض لكلا منها:

(١) نماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات:

ويعرض هذا المحور نموذج ماتسودا (Matsuda ١٩٩٢) ، ونموذج كارل ألبريشت (Karl Albrecht ٢٠٠٣) ، و نموذج كاظمي واخرون (٢٠١٢) وفيما يلي عرض لكلا منها:
أ- نموذج ماتسودا (Matsuda ١٩٩٢) :

يري ماتسودا أن الذكاء التنظيمي يعبر عن القوي الفكرية الجماعية للمؤسسة وقدرتها علي حل المشكلات التي تواجهها من خلال إحداث التكامل بين الذكاء البشري وذكاء الآلة، ويتكون من مجمل المعلومات والخبرات والفهم والمعرفة المنظمة المرتبطة بالمؤسسة (Matheson, David & Matheson, James E.,1998; 12) ، ويقوم هذا النموذج علي بعدين يعتمد كل منهما علي الآخر وهما؛ ذكاء العملية وذكاء الناتج (MaqsoudSmaeilpur and others ,2014; 4276) وفيما يلي سيتم تناولهما:

١- ذكاء العملية التنظيمية : يشير ذكاء العملية التنظيمية إلي العلاقة التفاعلية والتنسيقية والتراكمية بين ذكاء الآلة (الذكاء أجهزة الحاسب الآلي التي يتم استخدامها في عمليات التواصل والذكاء البشري) والذي يشير إلي قدرة الأفراد العاملين علي استخدام الذكاء

التكنولوجي بنجاح) أي أن التفاعل لا يكون بين إنسان وإنسان آخر مثله بل يكون بين إنسان والآلة موجه نحو سير العمل داخل المؤسسة علي أفضل نحو ممكن .

ويمكن تقسيم ذكاء العملية التنظيمية إلي خمسة عناصر، وهي: الذاكرة التنظيمية: وهي تعتبر بمثابة العنصر الرئيسي لأي نوع من أنواع الذكاء حيث يعبر عن القدرة علي تخزين الأحداث والمعلومات والخبرات والسلوكيات سواء كانت الايجابية أو السلبية والاحتفاظ بيه استرجاعها وقت الحاجة إليها ، والتعلم التنظيمي: ويشير إلي قدرة المؤسسة علي الاستخدام الأمثل للمعرفة التي تم تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلي الاستفادة من الخبرات السابقة، والإدراك التنظيمي: ويشمل القدرات التنظيمية الإدراكية والشمولية، التي تمكن المؤسسة من التركيز علي الأساسيات والتكيف مع التطورات المستقبلية ، و الاتصال التنظيمي : يصف عملية تبادل البيانات والمعلومات والمعارف بين الأفراد العاملين والآلة داخل المؤسسة، و الاستدلال التنظيمي: لا يركز فقط علي حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بل يشمل أيضا تجنب المشكلات وتجاوزها قبل حدوثها .

٢- ذكاء الناتج : يشير ذكاء الناتج إلي مجمل المعلومات المركبة والمؤسسة والموجهة نحو تحقيق الهدف، والتي تنشأ عندما تزداد قدرة النظم المعرفية داخل المؤسسة علي حل المشكلات، ويمكن تقسيم ذكاء الناتج إلي ثلاثة مستويات، وهي: **البيانات** (المادية في طبيعتها والرسمية في طابعها)، و**المعلومات** (التي تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة)، و**الذكاء** (وهو عبارة عن المعلومات التي تفعل بنشاط). (Unland, Rainer, 1994: 6)

ب- نموذج كارل ألبريشت (٢٠٠٣ Karl Albrecht):

يري ألبريشت أن الذكاء التنظيمي يعبر عن قدرة المؤسسة علي تعبئة جميع قواتها العقلية، والاستفادة منها في تحقيق رؤية المؤسسة، وإحداث تكيفها مع البيئة المتغيرة، وقد قدم نموذجا للذكاء التنظيمي يقوم علي سبعة أبعاد مترابطة فيما بينها، تعمل علي دعم المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها، وتكيفها مع متطلبات البيئة المحيطة بها، تتمثل فيما يلي (Albrecht, Karl ,2003: 44):

- ١- الرؤية الإستراتيجية **Strategic Vision**: فكل مؤسسة تقوم بصياغة الرؤية الخاصة بها التي توضح أهدافها، وتعمل علي تحقيقها لدعم وجودها، وتميها الإبداع والابتكار بها .
 - ٢- **المصير المشترك Share Fate** : والذي يتولد لدي الأفراد العاملون عندما يشترك كل الأطراف في فهم وإدراك ماهية الرسالة التي تشكل وجود المؤسسة، فيصبح بينهم وبين نجاح المؤسسة روابط قوية
 - ٣- **الرغبة في التغيير Chang Appetite for** : يرتبط التغيير بوجود فرص يجب اغتنامها، وتحديات تحتاج التعامل معها، والتوصل إلي طرق جديدة للنجاح، ومن ثم فهذا الميل التغيير يساعد علي مسايرة الرؤية الإستراتيجيه وتحقيقها ويدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - ٤- **القلب Change** : ويتمثل في رغبة الأفراد العاملون في أداء أكثر مما هو متوقع منهم بهدف تحقيق النجاح للمؤسسة التي يعملون بها .
 - ٥- **المواءمة والتناغم Alignment and Congruence** : وينشأ هذا التناغم داخل بيئة تنظيمية تدعم الإستراتيجية وفق قواعد التعاون والتنسيق والتكامل بين المسئوليات والمهام الفردية والجماعية، ونظم وأساليب العمل والسياسات والقواعد الحاكمة ونظم التحفيز التي تساعد علي التوجه نحو انجاز الرسالة .
 - ٦- **نشر المعرفة Knowledge Deployment** : ويتمثل ذلك في تبادل المعلومات والاستفادة من المعرفة، وتبني أساليب تساعد علي تطوير الثقافة واستغلال رأس المال الفكري ودعم وتشجيع الأفكار الجديدة .
 - ٧- **ضغط الأداء performance pressure** : حيث إن كل فرد لديه الإدراك العميق لما ينبغي تحقيقه وفق الأهداف الاستراتيجية المحددة مع وجود آمال وتوقعات مشتركة لدى الأفراد مما يجعلهم تحت ضغط الوصول إلي الأداء المأمول، ويوضح الشكل التالي الأبعاد السبعة السابقة للذكاء التنظيمي :
- (ج) نموذج كاظمي واخرون(٢٠١٢):

نموذج للذكاء التنظيمي بالجامعات الذي يتكون من ٧ عناصر يمكن عرضها فيما يلي:
البعد الهيكلي ويشمل التوافق او المحاذاة الاستراتيجية ، وإضفاء الطابع المؤسسي على

الاستراتيجية والمزايا الاستراتيجية والتفكير المنظومي، وتحديد الأطراف المعنية والرؤية والقدرة على التنبؤ والتكيف البيئي ، والتخصص وحجم المؤسسة، والبعد الثقافي ويشمل : المواصفات الثقافية والهوية التنظيمية والمثل العليا المشتركة وتشجيع الابتكار، والبعد المعلوماتي ويشمل ادارة المعرفة وحقوق الملكية الفكرية والتدفق الحر للمعلومات وامن المعلومات، والبعد الوظيفي ويشمل اتجاهات المديرين، والقيادة والإدارة والمعرفة والتعلم التنظيمي وتفعيل القرار، والبعد الاتصالي ويشمل استمرارية الاتصالات واستقرار العلاقات وقوة العلاقات والشبكات والتغذية الراجعة، والبعد السلوكي: ويشمل الانفتاح وجودة حياة العمل والتفائل والإدراك الحسى والعدالة التنظيمية، والبعد البيئي ويشمل التكيف البيئي وبنفاذية او مسامية الحدود التنظيمية الممتدة. (Kazemi, Mostafa,2012: 17)

(٢) أبعاد الذكاء التنظيمي بالجامعات:

أ- الرؤية الاستراتيجية: وتعنى قدرة المؤسسة على تحقيق التكافؤ لإنشاء التطور والتغيير عن أهداف المؤسسة ووضع تصور واضح لمستقبل في بيئة أعمال متقلبة غير مستقرة تسعى المنظمات فيها إلى تحقيق النجاح، وحيث تشير الرؤية الاستراتيجية إلى قدرة المنظمات على وضع الأهداف المستقبلية وإمكانية تحقيقها. (Marjani Amir Babak & Soheilipour Mojdeh ,2012:12) ، ويعد توصيل الرؤية الاستراتيجية إلى الأفراد العاملون أمراً بالغ الأهمية، حيث انه لا بد ان يؤمن الأفراد العاملون جميعاً إلى أين تتجه المؤسسة والتغييرات التي قد تحدث داخلياً وخارجياً ، لذا يجب ان يتم تقديم الرؤية بلغة تستوعب وتجذب الأفراد العاملون وتولد صورة حية في رؤوسهم وتستثير مشاعرهم واهتمامهم، لان التغيير عن الرؤية الاستراتيجية بلغة جذابة لها قيمة تحفيزية كبيرة (محمود عباس، ٢٠١١: ٣٢)

ب- المصير المشترك: ويشير الى شعور العاملين بروح فريق العمل وبنانهم في قارب واحد وبالهدف العام للمؤسسة ومشاركتهم لإدارة المؤسسة فيما يتم من أعمال وشعورهم بالانتماء لها ويستمدون قوتهم بشعورهم الجماعي المشترك بينهم وروح الفريق (نعمة خفاجي، ٢٠١٠: ٦٨) ، فعندما يشترك جميع الأفراد العاملون في العمل المؤسسي يجب ان يكونوا على دراية جيدة بان

رسالة وأهداف المؤسسة بمثابة أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها على أفضل نحو ممكن، ويمثل شعور الأفراد بالانتماء الى مجموعة زملاء العمل حافزا افضل من المال لبعض الموظفين، فالتركيز على العوامل التي تزيد تماسك الزملاء وإعطائهم قدرا اكبر من الاستقلالية والإدارة الذاتية من الممكن ان يمثل قوة دافعة (Somaya Nassiri et all,2013:955)

ج- الرغبة في التغيير: في المنظمات الذكية يظهر التحدي والحاجة إلى فرص وخبرات جديدة ومثيرة ومناسبة للقيام بشيء ما ذو أهمية كبيرة لإحداث التطور في المنظمات المعنية. لذا فان الرغبة في التغيير قد تعكس الحاجة لكتابة نموذج أعمال جديد يتمتع بالذكاء أو تعلم طرق جديدة تؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة.

د- القلب (وعاء الاتجاهات والمشاعر والرغبات): ويعنى مدى استعداد العاملون لبذل المزيد من الجهد لتقديم افضل مستوى ممكن من الأداء ، حيث ان المؤسسة التي تمتلك مستوى منخفض من القلب يقوم أفرادها على أداء المهام المطلوبة منهم فحسب، في حين ان المؤسسة التي تمتلك مستوى عالي من القلب يسعى أفرادها دائما إلى بذل جهد مضاعف لتحقيق النجاح والتميز ، حيث يربطون نجاحهم بنجاح المؤسسة.

هـ-المؤاماة والتناغم: وتعنى المؤاماة التنظيمية عملية ربط الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومواردها مع بيئة العمل المؤسسي واستراتيجياته، فالمؤاماة تمكن الأفراد من تحقيق اعلى مستويات الأداء من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية المتاحة والعمليات التي تتم داخل المؤسسة وكذلك المدخلات من اجل تحقيق أهداف قابلة للقياس، ومن ثم يمكن تقليل الفاقد من الجهود البشرية المبذولة والإمكانات المادية الموجهة نحو تحقيق أهداف غير محددة، ولكي تحقق المؤسسة المؤاماة والتناغم مع استراتيجياتها لابد من امتلاكها لمجموعة من الذكاءات: هي ذكاء الاداء (ويعنى تناغم عناصر النظام الكلى لإيجاد القيمة المستهدفة بدون هدر)، وذكاء التصحيح (يعنى قدرة المؤسسة على منع الخطا ومعالجة العيوب سريعا)، وذكاء الاستثناء (ويعنى قدرة المؤسسة على التكيف وتلبية الاحتياجات الخاصة للعملاء، والعمل في ظل الظروف غير المعتادة) وذكاء الاسترجاع (ويعنى قدرة المؤسسة على التكيف وتلبية الاحتياجات الخاصة للعملاء، والعمل في ظل الظروف غير المعتادة). (هانم سالم، أميرة بدر، ٢٠١٧: ٦٧)

و- نشر المعرفة: تعتبر المعرفة موردا مهما من موارد المؤسسات والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن بيئة تنافسية شديدة التعقيد ، لذا تتجه مؤسسات اليوم إلى اتخاذ المعرفة أساسا في بناء وتوجيه الإدارة لاختيار غاياتها وأهدافها وبناء الاستراتيجيات ورسم السياسات وبناء الهياكل التنظيمية وكذلك تصميم العلاقات التنظيمية. (منى عبد الغنى، ٢٠١٦: ٥٠-٥٤)، ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل في: وجود عمليات تمكن الأفراد من نشر المعرفة وتبادلها، وان تظهر القيادات الاحترام والتقدير للمعرفة والتعلم كمصادر رئيسية لنجاح العمل، وان تتصف نظم المعلومات الخاصة بالعمليات والأداء بالإتاحة الواسعة والتدفق الحر، واتباع القيادات احدث الأفكار والاتجاهات والدراسات المتعلقة بتطوير الأداء المستمر، وتفهم القيادات وتقديرها للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملون في الأقسام المختلفة. (Ryan,Shery,D et al,2010 : 140)

ز- ضغوط الأداء:

يتضمن ضغوط العمل مجموعة من عوامل مترابطة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة هي: المساءلة على النواتج المشتركة للفريق، وتدقيق الأداء وتقييمه، والنتائج الجوهرية المرتبطة بأداء الفريق (Gradner,Heidi,2012: 4)، ويتحقق هذا البعد من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل في فهم وتوضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من الأفراد العاملون ادعائها، وسرعة تصرف القادة لحل المشكلات التي تتعلق بأدائهم، وإعادة تأهيل القيادات غير الناجحة او استبعادها وتوفير الكفاءات اللازمة بدلاً منها، واستفادة الأفراد العاملون من التغذية الراجعة حول لادؤهم لمهامهم ومسئولياتهم (سليمان الفارس، ٢٠١١، ٧٥)

ويتضح مما سبق ان قيادة التغيير يمكن ان تلعب دورا في تفعيل أبعاد الذكاء التنظيمي من خلال تبصير العاملين داخل الجامعة برؤيتها الاستراتيجية وشرح هذه الرؤية والعمل عل النفاق جميع العاملين بالجامعة على تحقيقها، وكذلك تبصيرهم بالتغيرات المتوقعة حاليا ومستقبلا في الجامعة، كذلك بث روح الجماعة والمصير المشترك وان نجاح المؤسسة أو إخفاقها هو نجاح أو إخفاق لهم، كذلك تنمية الرغبة لدى العاملين نحو أهمية التغيير والتطور داخل الجامعة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحفيز القيادات للعاملين والعمل على رفع روحهم

المعنوية، وتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، ونشر المعرفة والتعلم ، وكيفية التعامل مع ضغوط العمل.

أما مؤشرات الذكاء التنظيمي فتتمثل في المؤشرات التالية: (MargoSeltzer,2008:53):

١- توافر قاعدة بيانية بشأن المشكلات المتوقع ان تواجهها المؤسسات: حيث يعمل هذا المؤشر على تامين حالات البحث لأية مشكلات بغية انتقاء الحلول ومن ثم اللجوء إلى المعالجات في ظل التحري عن المشكلة وأسبابها ومسبباتها.

٢- العملية الجمعية: يتضح من هذا المؤشر من خلال قدرة القيادة على تحقيق درجة من التجانس وتامين الانسجام بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وعلى نحو يؤمن حالة التفاعل بين موارد المؤسسة بغض النظر عن انواعها، فضلاً عن تحويل حالات الصراع السلبي إلى مسارات فاعلة في اكتشاف الغموض البيئي والتحرك خطوات لاحتوائه.

٣- التربية التنظيمية: يستمد هذا المؤشر فعله من قدرة القيادات على إشاعة روح النشاط لدى العاملين فضلاً عن إقرار الجدية والتنافس المشروع مقترناً ذلك بإيجاد قاسم يجعل العاملين وقادتهم في المنظمة في حالة حميمية وتقدير.

٤- القدرة على إدارة الصراع السلبي: يمكن الكشف عن مدى توفر هذه القدرة من خلال إمكانية التعامل مع الجماعات المناوئة في المنظومة وصهر خلافاتها لصالحها، فضلاً عن تأليب الرأي العام ضد خصوم المنظومة وعلى نحو يظهرها بسمعة جيدة، وشهرة دون الإقلال من قيمتها او مكانتها وبما يقودها إلى كسب الجولات التنافسية وإشغالها حيزاً واسعاً.

ويتضح مما سبق ان مؤشرات الذكاء التنظيمي تتمثل في ضرورة وجود قاعدة بيانات عن المشكلات التي تواجه المؤسسة حتى تتضح الرؤية بشأنها، بالإضافة إلى قدرة القيادة على تحقيق مبدا الجماعية في الأداء، وإذكاء روح التنافس الإيجابي بين أعضاء المؤسسة والجدية في التعامل مع القضايا ، بالإضافة إلى إدارة الصراع السلبي والذي يعوق تحقيق أهداف المؤسسة والتعامل بحكمة مع الجماعات غير الرسمية.

رابعاً: أبعاد الجامعة الذكية:

طور (Staskevičiute-Butiene, 2009) نموذجاً نظرياً للجامعة الذكية وهو ما يتمثل في الأبعاد التالية:

- ١- **انفتاح المنظمة:** ويوصف بأربع مجموعات من العوامل وهي: ارتفاع مستوى الإدخال اليدوي، وتكوين الثقافة في تعزيز الانفتاح وسرعة المعلومات وفعالية الاتصال الداخلي.
- ٢- **العمل الجماعي:** ويوصف من خلال أربع مجموعات من العوامل: الاحتياطي الفردي من الموظفين داخل المؤسسة، ومحتوى العمل الجماعي، ومنهج المشرفين والأفراد في الكفاءات الموجودة وطريقة جودة العمل.
- ٣- **مستوى الذكاء التنظيمي:** ويمكن وصفه بأربع عوامل وهي: مستوى ذكاء المنظمة، مستوى ذكاء أعلى منصب فيما يتعلق بالموظفين، وذكاء مدير صنع القرار المباشر فيما يتعلق بالموظفين، وأنظمة الرقابة والتقييم ومستوى جودة وأداء الممارسات.
- ٤- **تعلم المنظمة:** ويتحدد من خلال أربع مجموعات هي تعلم المنظمة ومستوى تعزيز الثقافة، وإدارة المعرفة، ومستوى استخدام مديري المستوى الأعلى والموظفين لمهاراتهم الموجودة والمعروفة، واكتساب مهارات ومعارف جديدة في مستوى الترقية.
- ٥- **التفكير المنظومي:** ويتشكل من خلال ثلاث مجموعات من العوامل: المستوى الفردي في التفكير المنظومي، ومستوى التفكير المنظومي لمديري أعلى مستوى وسياسات إدارة الموارد البشرية. ويتضح مما سبق أن الجامعة لكي يطلق عليها مسمى الجامعة الذكية فيجب أن يتوفر بها عدة مواصفات منها الانفتاح على الجامعات الأخرى وتبادل الخبرات معها بدلاً من الانغلاق على نفسها وحيث من الممكن هنا أن يتم استخدام المقارنة بالأفضل في أن ترى الجامعة نموذج ممتاز آخر من الجامعات وتقارن نفسها به وتحاول أن تصل إليه، بالإضافة إلى وجود عمل جماعي وتعاون داخلها وليس صراع من أجل المصالح الشخصية ويتمثل ذلك في التفكير الجمعي، بالإضافة إلى عامل آخر على قدر كبير من الأهمية وهو ذكاء القيادات المسؤولة عن إدارة الجامعات وطرق مواجهتها للمشكلات، أو لتطوير أداء الجامعة، بالإضافة إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة والانفتاح على غيرها من الجامعات.

القسم الثالث:

قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية الجامعية

يتضمن القسم الحالي من أقسام البحث خصائص قيادة التغيير ومبادئها، وأهدافها وأهميتها، ونماذج وابعاد قيادة التغيير، ومتطلبات قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وألواره، وفيما يلي عرض لكلامها:

أولاً: خصائص قيادة التغيير ومبادئها:

تعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، ويتضح ذلك من خلال عرض لخصائص قيادة التغيير.

(١) خصائص قيادة التغيير :

تتمثل خصائص قيادة التغيير فيما يلي (عبدالمعطي محمد عساف، ١٤٠٤، ٤٠، ٨٣):

- الاستراتيجية من أبرز خصائص وسمات قيادة التغيير أنها تتعامل مع المؤسسة من منظور استراتيجي.
- التشخيص الواعي: تعتمد قيادة التغيير بدرجة أساسية على (المعلومات والحقائق التي تصف كل جوانب ومكونات المؤسسة، والتشخيص بدقة.
- المرونة: ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم والمؤسسات الإدارية المتعددة، وإنما قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير.
- الاستهدافية: التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً لأنه مخطط يتم في إطار حركة منظمة.
- الواقعية: ارتباط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانات وموارد وظروف المؤسسة الفعلية.
- التوافقية: وجود قدر مناسب من التوافق حول عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له؛ لكي تسهل عملية قيادة التغيير.
- الفاعلية: بمعنى قدرة قيادة التغيير على تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة.

- المشاركة: الشراكة الواعية التي تحقق التفاعل الإيجابي مع قادة التغيير في مراحل التغيير وتنفيذه.
 - القانونية والأخلاقية: بحيث يتم التغيير في القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وقواعد الأخلاق للمجتمع.
 - الإنجاز: تسعى قيادة التغيير إلى إنجاز الأعمال ورفع درجة الأداء.
- وتتسم قيادة التغيير أيضا بتوافر مجموعة من الخصائص لدى القائمين عليها تتمثل فيما يلي (مني مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٤، ٧٦):
- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير
 - امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة: بنيتها، وإساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
 - توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
 - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .
 - تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية.
- ويتضح مما سبق ان خصائص التغيير بالمؤسسة الجامعية تعتمد على التعامل مع التغيير من منظور استراتيجي ، والتشخيص الدقيق والواعي للنواحي التي يتم فيها التغيير، بالإضافة إلى المرونة في تحديد الطريقة التي يتم بها التغيير، وارتباط التغيير بالواقع وعدم انفصاله عنه، وقدرة التغيير على تحقيق الأهداف المرجوة منه وهي تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة ان يتم التغيير وفق قوانين ولوائح الجامعة ولا يتعارض معها.

(٢) مبادئ التغيير:

لقيادة التغيير مجموعة من المبادئ يتم الاعتماد عليها عند تفعيل قيادة التغيير بالمؤسسة، تتمثل فيما يلي (ديانا جي. اويلنفر، ريتارد إن. كاتز، ٢٠٠٦، ٤٠٢-٤٠٥):

- **الإحساس بالتغيير:** يجب أن يكون القادة منفتحين، ويشركون أعضاء الجامعة في حوار صريح متواصل بشأن الاتجاهات (المنافسون، علم السكان، القدرات التكنولوجية، علم الاقتصاد، التحولات المعقدة) وآثارها المحتملة على كلية أو جامعة معينة.
- **تشكيل ائتلاف قوي:** أي تكوين فريق عمل لديه قوة كافية لتوجيه جهد التغيير، ويجب أن يكون بإمكان هؤلاء الأفراد تنفيذ التغييرات المتعلقة بالمناهج الدراسية، بالتغييرات التكنولوجية والمالية في الحرم الجامعي. وهؤلاء الأفراد عادة هم الهيئة التدريسية والعمداء وكبار الموظفين الأكاديميين، ورؤساء الجامعات.
- **بناء التصور:** البحث عن احتياجات ومطالب أصحاب المصالح الذين يتأثروا مباشرة بنجاح أو فشل المؤسسة، مثل الطلاب، الهيئة التدريسية، الموظفون، المجتمع المحلي، الخريجون، أصحاب الأعمال. وتوضع البرامج الأكاديمية والخدمات الإدارية المستقبلية، ووصف الاستراتيجيات لتحقيق ذلك التصور، وينبغي أن يكون إيصال التصور سهلاً، وأن يوضح اتجاه المؤسسة، كما ينبغي للتغييرات المؤسسية بينها أن تدعم هذا التصور.
- **إيصال التصور:** من مسؤولية قادة الجامعة مناقشة التصور وآثاره: ما السلوكيات التي يجب مكافأتها؟ ما السلوكيات القديمة التي سوف يتم تثبيطها؟ ما دور كل فرد في مساعدة المؤسسة على تحقيق الحالة المرغوب فيها؟ ويمكن إيصال التصور بكفاءة من خلال الاجتماعات وعمليات استعراض الأداء، والأفعال غير المتناقضة للقادة والتي تمثل أسرع طريقة لتحويل جهود التغيير إلى حقيقة.
- **تمكين الآخرين من العمل بموجب التصور:** دور قائد التغيير هو فهم ما المثبطات الرئيسية وإزالة تلك المثبطات مثل العقبات التي تحول دون دمج التقنية في التعليم، وعدم كفاية التدريب والدعم.

- **تخطيط واستحداث مكاسب علي المدى الطويل:** بدون التخطيط الجيد قد تحدث مقاومة للتغيير. وإحدى الطرق للتخطيط هي تحديد أهداف تدريجية قابلة للتحقيق، فمثلا في مجال التدريس والتعلم قد تنشئ نوعين من المنح للهيئة التدريسية: منح فردية تستهد فعلى وجه التحديد تشجيع الابتكار في التدريس والتعليم بمساعدة التقنية، ومنح تعاونية لنشر تقنيات متوافقة بين الهيئة التدريسية المتعددة ضمن الأقسام أو غيرها.
- **دمج التحسينات وإنتاج مزيد من التغيير:** أحد الأخطاء الشائعة في برامج التغيير هو التسرع الكبير في الإعلان عن إحرار النصر، قد يستغرق التغيير سنوات عديدة ليصبح جزءا من ثقافة المؤسسة، ويجب اكتساب المصادقية اللازمة للقيام بتغييرات أخرى.
- **إضفاء الصبغة المؤسسية علي مقاربات جديدة:** هدف هذه الخطوة توضيح الربط بين التغييرات الناتجة في السلوك ونجاح المؤسسة، وتطوير وسيلة لترسيخ تلك التغييرات المرغوب فيها في ثقافة المؤسسة، ويجب أن يجسد الجيل التالي من قادة التغيير في المؤسسة المقاربات الجديدة، ولذا يجب اختيارهم بدقة والتأكد من توافر الصفات المناسبة فيهم.

ويمكن القول في ضوء ما سبق انه لاستخدام قيادة التغيير في تفعيل الذكاء التنظيمي بالجامعة لابد من فتح الحوارات مع كافة الأفراد داخل المؤسسة حول اتجاهات التغيير وكيفية الاستعداد له، بالإضافة إلى تشكيل ائتلاف قوى وداعم للتغيير، والبحث عن احتياجات الأطراف المعنية وأصحاب المصالح من الطلاب ومؤسسات المجتمع حول المواصفات التي يجب ان تتغير وتكون موجودة في الخريج، وإيصال هذا التصور للمعنيين سواء من داخل الجامعة أو من خارجها، وتمكين الآخرين وإزالة العقبات التي تحول دون تنفيذ هذا التصور، ويمكن الأخذ بهذه المبادئ في تفعيل قيادة التغيير من خلال التوسع في دائرة المشاركة والحوار بين الأطراف المعنية بالتغيير وآثاره، بما يحقق احتياجاتهم وتوقعاتهم من التغيير المنشود في مجال أو أكثر من مجالات العمل الجامعي، مع التأكيد علي التخطيط الجيد في كل مراحل التغيير ومتابعة تنفيذه ، والوصول بدمج عملية التغيير ضمن ثقافة الجامعة، لتحقيق المكاسب المرغوبة والتخلص من مقاومة التغيير.

ثالثا: أهداف قيادة التغيير وأهميته:

تعددت اهداف قيادة التغيير في المؤسسات وتتمثل فيما يلي (جمال محمد ،٢٠١٣، ١٠٧):

- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
 - زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة من أجل إنجاز الأهداف.
 - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
 - تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
 - الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.
 - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المؤسسة.
 - تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
 - تزويد المؤسسة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .
- وتهدف قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي إلي ما يلي (اسامه محمد سيد، ٢٠١٥، ١٥٩):
- تحسين مناخ العمل بالمؤسسة الجامعية بما يمكن العاملين، والطلاب من معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجامعية بشكل صحيح.
 - تعديل سلوك الأفراد العاملين في الجامعة؛ ليتمكنوا من مواجهة التغييرات المحيطة بهم.
 - إشاعة جو من الثقة المتبادلة بين القيادة الجامعية والعاملين بالمؤسسة الجامعية.
 - تبسيط إجراءات العمل، والقضاء علي الصراعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة الجامعية.
 - محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة الجامعية، وأهداف العاملين بها بما يحقق رضاهم ورضا المؤسسة في ذات الوقت.

وتبرز اهمية قيادة التغيير في المؤسسات الجامعية من خلال تحقيقها لمجموعة من النتائج

منها (مجدي عبد الوهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاته، ٢٠١٤، ١١١):

- استخدام بدائل جديدة لحل المشكلات المزمنة، والتي لم تستطع الأفكار التقليدية التغلب عليها.
- بناء القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية، وتحسين وضعها بين مثيلاتها سواء على المستوى المحلي، أو الإقليمي، أو الدولي.
- تنمية قيم العمل المؤسسي، والولاء، والانتماء للمؤسسة الجامعية، واهدافها.

- بناء العلاقات المهنية، والاجتماعية بين العاملين بما ينعكس على جودة أدائهم.
- تغيير ثقافة الجودة، وتعزيز قيمهم الأخلاقية لتصبح ثقافة داعمة للجودة.
- تمكين قيادات المؤسسات الجامعية من التعامل الايجابي مع محركات التغيير، والمبادرة بالفعل قبل ان يفرض عليهم التغيير.

وتتحدد أهمية قيادة التغيير فيما يلي (عبدالرحيم شنيني، ٢٠١١، ٩):

- تحسين مستوى الأداء للمؤسسة ولأفراد نتيجة التغير الذي يحدث في التنظيم.
- التجديد في الوسائل والمهارات والقدرات للعاملين في المؤسسة.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق التناسب لمكونات نظام المؤسسة مع أهدافها.
- اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تعتمد على توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار وقيادة التغيير.
- بناء وتحديث الهياكل التنظيمية.
- تطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مجالات العمل.

ويتضح مما سبق ان قيادة التغيير تهدف إلى تطوير قدرة الجامعة على البقاء والنمو في اطار المنافسة مع غيرها، ومساعدة العاملين داخل الجامعة على حل مشكلاتهم وإزالة كافة الأمر التي تعوق أدائهم، بالإضافة إلى دور القيادات الجامعية على إدارة الصراع بين العاملين وضمان عدم تأثيره على أداء الجامعة لوظائفها المعروفة، بالإضافة إلى اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال وضع خطط ذات أهداف محددة والعمل على وضع نواتج لمدى تحقق هذه الأهداف، أما أهمية قيادة التغيير فتتمثل في استخدام بدائل جديدة لم يتم التطرق لها من قبل لحل المشكلات الدائمة للجامعة، بالإضافة إلى قيادة التغيير تسهم في بناء القدرة التنافسية للجامعة، وتنمية قيم العمل المؤسسي والولاء والانتماء للجامعة وتبنى ثقافة الجودة في كافة العمليات التنظيمية التي يتم ممارستها داخل الجامعة

ثالثاً: أبعاد قيادة التغيير:

يمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير السائدة في بيئة المؤسسات التعليمية للإفادة منها في إحداث نقلة نوعية في الإدارة والقيادة التربوية فيما يلي:

١- تطوير رؤية مشتركة :

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية، وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه، ويقصد بهذا البعد، إلى اي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الاشمل للمؤسسة التعليمية والذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها وأن ينثر في كافة أنحاء التنظيم المؤسسي إحساسا بضرورة المهمة وحيويتها، ويحث العاملين معه على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير، ويغرس لديهم شعورا بنجاح قائد التغيير في مهمته اذا استطاع ان يكسب ثقة العاملين معه ويعزز إيمانهم بالرؤية التي يحملها وبالقيم التي يتبناها ، مما يدفعهم ليطورا شعورا قويا تجاهه وينظروا إليه كنموذج وقدوة، ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المؤسسات المجتمعية المختلفة وقادة المجتمع واولياء الأمور حول توجهات المؤسسة التعليمية ورؤيتها وبرامجها التطويرية، وان يأخذ في اعتباره ماضي المؤسسة وحاضرها أثناء بنائه لخطتها المستقبلية والاعتراز بالمؤسسة التعليمية واحترام القواعد السائدة فيها، وينجح قائد التغيير في مهمته إذا استطاع ان يكسب ثقة العاملين معه ويعزز ايمانهم بالرؤية التي يحملها وبالقيم التي يتبناها مما يدفعهم ليطورا شعورا قويا تجاهه وينظروا إليه كنموذج وقدوة، فيسعون لكي يماثلوه في الرؤية ويتطابقوا معه، ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المؤسسات المجتمعية المختلفة وقادة المجتمع واولياء الأمور حول توجهات المؤسسة التعليمية ورؤيتها وبرامجها التطويرية (مني مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣١).

٢- بناء اتفاق جماعي بخصوص اهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، وقابلة للتحقيق، وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لإنجازها. والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الاهداف، ويشمل هذا البعد تطوير وسائل مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة التعليمية وواجباتهم، ولتساعدتهم في تحديد أهدافهم

ومراجعتها، وتعد الممارسات الخاصة بصياغة الأهداف المشتركة ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمؤسسة وتحديدها، كما يؤكد هذا البعد على أهمية مساعدة العاملين على الربط بين الرؤية الخاصة بمؤسساتهم التعليمية وبين الأهداف الجماعية والفردية، وعادة ما يرجع قائد التغيير إلى أهداف المؤسسة والأولويات المتفق عليها عند اتخاذ قرارات تتعلق بإحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسة وبرامجها، (Roger Gill (2003, 309).

٣- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية.

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة، وعادة ما تساهم الثقافة المؤسسة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية، ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل قائد التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي تركز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية - التي توجه البرامج التربوية إلى إعداده وتنميته نموًا سليمًا متكاملًا، وهيئة للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المستمر للمعلمين وتجديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتدار في مجتمع التعلم الدائم والتربية المستدامة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة، وعادة ما يستثمر قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة التعليمية ونشرها، ويتصرف بطريقة تتسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية ويشجع العاملين على العمل بموجبها . (Femke Geijssel, 2007, 137)

٤- نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالًا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وحماسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير، ويمارس قائد التغيير عادة أنماطًا من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل: احترام الآخرين والثقة بأنهم ، والاستقامة، إضافة إلى القيم الأدائية، وغالبًا ما يشارك قائد

التغيير في مختلف النشاطات والفعاليات، ويساهم بالتعاون مع العاملين في المؤسسة التعليمية في التخطيط للمناسبات والاحداث المختلفة، كما يبدي حماسا ونشاطا ملحوظا أثناء قيامه بأداء مهماته، ويسعى للحصول على التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية. ويبدي استعدادا حقيقيا لتغييرها في ضوء الدور المطلوب منه، ويستخدم قائد التغيير آليات وأساليب مناسبة لحل المشكلات، ويشجع الآخرين على استخدامها وتطويرها بما يلائم طبيعة عملهم. (Mark E. Weston Bain, (2004, 291)

٥- مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورجباتهم الخاصة. وحفزهم للإفادة من الخبرات التربوية التي مروا بها، والاستجابة التطويرية، ويشير هذا البعد إلي السلوك القيادي إلى مدى احترام قائد التغيير للعاملين معه، والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، إضافة إلى مراعاة وتفهم المشكلات التي قد تواجههم أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها؛ وبذل الجهد. لمساعدتهم في مواجهتها، وعادة ما ينطلق قائد التغيير من ميول المعلمين واهتماماتهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المؤسسي(مني مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣٣).

• التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية.

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية ادائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يساهم في ابتكار بدائل واساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، ويشمل هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعة ممارستهم، واثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة

والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي، والادوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات والعولمة (Taylor Harding , 2010, 57) . ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم قائد التغيير للعاملين في مؤسسته توجيهها يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم ومناقشتها، وحفزهم لدعم مقترحاتهم بعبارات منطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية الهادفة لتطوير المؤسسة التعليمية بفعاليتها المختلفة (Dean Fink, 2004, 433) .

• توقع مستويات اداء عليا من العاملين

يظهر هذا البعد من ابعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز لتحقيق الاهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلا. ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب ان ينجزه العاملون من أجل ان تتم مكافاتهم، وان يوفر لهم التغذية الراجعة الضرورية فيما يتصل بأدائهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم يتميز وفقا لما اتفق عليه، أو بذلوا الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الاداء والإنجاز الموضوعة سابقا (Dean Fink ,2004, 33)

• هيكلية التغيير

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المؤسسة التعليمية للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم. إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بخلق الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه

الأساليب يساهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم، ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة التعليمية، ووضع برامج تنفيذية وتطوير اليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية وني مجموعة المؤسسات التعليمية المجاورة وفي مختلف مؤسسات المجتمع المحلي لغايات إحداث التطوير التربوي والمجتمعي المنشود (Mark E. Weston Bain, 2004,296).

وهناك أبعاد أخرى لقيادة التغيير تتمثل في (Roger Gill, 2003, 311):

- **البعد العقلي:** حيث تتطلب قيادة التغيير الفعالة قدرات عقلية ومعرفية متميزة؛ تساعد قائد التغيير على تصور الاحتمالات، ووضع الأحكام والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، فعدم القدرة على رؤية الواقع الجديد سيؤدي إلى الانحصر في بوتقة التأخر .
- **البعد الروحي:** ويتطلب هذا البعد من قائد التغيير الشعور بالقيم والمبادئ التي تحكم العمل، والتي تساعد في تحديد رؤيته، كما تساعد رؤوسيه على إنجاز المهام والأدوار المطلوبة منهم.
- **البعد السلوكي:** ويتطلب هذا البعد اكتساب قائد التغيير المهارات السلوكية التي تساعد في بناء جسر للتواصل بينه وبين رؤوسيه، كما تعطيه القدرة على التحدث والاستماع وتكوين علاقات إيجابية في العمل.

ويتضح مما سبق ضرورة وجود رؤية مشتركة بين القادة والتابعين حول طرق وسبل التغيير داخل الجامعة، بالإضافة إلى دور القيادات الإدارية والأكاديمية في بث روح التعاون والحماس وتكريس الجهود اللازمة لمواجهة التغيير والأخذ بأسبابه، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف التغيير بمعنى التوفيق بين الأهداف الخاصة بالعاملين والأهداف العامة للجامعة وضرورة وجود القيم الإيجابية المشتركة بين كافة العاملين داخل الجامعة، واستخدام الأساليب القيادية المبنية على الاحترام والتقدير وبث الثقة، ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين وانهم ليسوا متساويين في القدرات والمهارات، وضرورة التحفيز الذهني والاستثارة الفكرية للعاملين وتوقع اعلى مستويات للأداء من العاملين، بالإضافة إلى تهيئة البنية التحتية لتلبية مطالب التغيير داخل الجامعة.

رابعاً: متطلبات قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك مجموعة من المتطلبات علي قادة التغيير تتمثل فيما يلي (رافدة عمر الحريري، 2007):

- تقديم المعلومات والبيانات المفصلة: على القائد إعطاء معلومات كافية ومفصلة للموظفين عن التغيير الذي سيجري في المؤسسة ومبرراته، وتوضيح الفوائد الناتجة عن التغيير.
- تحديد الهدف النهائي من التغيير: على قائد التغيير مساعدة كل فرد من العاملين في المؤسسة على فهم الهدف من التغيير، وأن يوضح لكل فرد تطور المؤسسة على ضوء ذلك التغيير، وكيفية تأثير استراتيجية التغيير على فرص العمل، وخلق بيئة ممتعة واضحة الأهداف، وتوضيح طرق وأساليب القيام بالمهام الجديدة المطلوبة منهم.
- إدارة تعبير السلوك والمهارة: يجب على قائد التغيير إدارة جهود العاملين لإحداث التغيير، وذلك بتوفير مناخ تنظيمي يدعم كلاً من التغيير والأداء، حتي لا يتصاعد مقاومتهم للتغيير مع تدني مستوي الأداء لديهم.
- إعادة التنظيم وإعادة صياغة الخطط والبرامج: يتطلب التغيير إعادة النظر في هيكل الأهداف والسياسات الجديدة والتركيز على الخطط والبرامج، وتحديد ما تحتاجه المؤسسة من موارد وذلك بإعادة النظر في الميزانية ومن ثم تحديد الأنشطة الجديدة وإلغاء بعض النشاطات القديمة البالية مع إعادة التقسيمات التنظيمية الجديدة ووضع تصميم لإجراءات ونظم العمل.
- تبادل وتقبل وجهات النظر: إن اهتمام قائد التغيير بسماع آراء المرؤوسين وتساؤلاتهم حول التغيير أمر ضروري لإقناعهم بقبول التغيير.
- توفير البيئة الملائمة لقبول التغيير: على قائد التغيير عدم مفاجأة العاملين بالتغيير، ولكن يجب التمهيد لهم بتوفير البيئة المناسبة لإعلان أسباب ودواعي وحدود التغيير.
- الأمانة والمرونة والانفتاح لاهتمامات الموظفين: إن التعامل الواضح والأمين من قبل قائد التغيير مع موظفيه بالتحدث لهم وتقديم خطة التطوير والتغيير دون إخفاء بعض جزئياتها، سيدفعهم بلا شك ويشجعهم على التطوير بطرق التغيير. بالإضافة إلى وجود المرونة لدي القائد بتغيير بعض أفكاره أو خطته من خادل تبادل الآراء،

فقد تكون لدي بعض العاملين الكفاءة أو الخبرة الواسعة التي تساعد القائد على إحداث التغيير بشكل أفضل.

وهناك مجموعة من متطلبات قيادة التغيير أيضا تتمثل فيما يلي (جمال عبد الله محمد، ٢٠١٥، ٤١) :

- اقتناع قائد التغيير والتطوير في المنظمة بعملية التغيير والتطوير الهادف، بحيث يكون قائد للتغيير وموجهاً له، لكي يُجزّي الابتكار، و يكافئ عليه.
 - اقناع القائد للعاملين في المنظمة بأهمية التغيير الإيجابي، وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والابداع في فريق التطوير والتغيير التنظيمي.
 - إشراك أفراد المنظمة في عملية التغيير والتطوير، وكل من له علاقة بالتغيير، حتى تتحقق أهداف عملية التغيير والتطوير.
 - اختيار النمط القيادي المناسب لعملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة.
 - اعتماد التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المنظمة لمواجهة تحديات العولمة، لأن التغيير الحقيقي في العمل الإداري، يهدف إلى تطوير وتحسين فاعلية وكفاءة عمل قيادة المنظمة، عن طريق مساعدتها في اختيار أفضل الطرق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعوبات، وفي تجديدها.
 - استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فعالية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة في المنظمة
- وتوجد أيضا عدة متطلبات لنجاح قيادة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي منها (مجدي عبد الوهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاته، ٢٠١٤، ١١١):
- التزام وقناعة القيادات الجامعية بضرورة الحاجة لتبنى برامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الجامعية.
 - الحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.
 - توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لدعم التغيير.

- تحفيز الأفراد خلال عملية التغيير عن طريق التقدير المعنوي، ومكافأة المشاركين في التغيير.
- تهيئة مناخ المشاركة لتمكين العاملين وتعزيز الفاعلية الذاتية لهم للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- وتتطلب قيادة التغيير مجموعة من الواجبات والمسؤوليات من القادة المهتمين بالتغيير تتركز بصفة رئيسية على ما يأتي (محمد سرحان المخلافي، 2009):
- التأثير من أجل إحداث تغيير في الأهداف الاستراتيجية، وفي الاستراتيجيات، وفي بنية المنظمة، وثقافة المنظمة، وعمليات العمل.
- يعطون معني للأشياء الملحة بترجمة وقراءة الأحداث الخارجية، وتركيز اهتمامهم على المهددات الخارجية وعلي الفرص المتاحة.
- يبثون الحماسة للتغيير بواسطة رسم رؤية مشرقة ذات علاقة بالحاجات والقيم، وأمال الأفراد. ولغرض بناء مصداقية لتلك الرؤية فهم يقومون بتطوير استراتيجية ذات علاقة تركز على كفايات المنظمة والقيم المشتركة.
- تجدهم يشكلون قوة صلبة من الداعمين أو المساندين والمناصرين للتغيير من داخل وخارج المنظمة للفوز بالمصادقة على التغيير، ويعطون الصلاحيات لمركز التغيير للقيام بتنفيذ التغيير في مسؤولياتهم.
- يقومون بإعداد الأفراد للتكيف مع التغيير، فيقدمون المساعدة في التعامل مع التغيير، ويخبرونهم عن مدي تقدم التغيير، ويظهرون لهم استمرار التزامهم الشخصي تجاه التغيير.
- يشجعون في بناء التزام تجاه الأهداف والاستراتيجيات، ويعملون تجاه زيادة الكفاية الذاتية الفردية والجماعية للتابعين، ويعملون علي تقوية الهوية للمنظمة وللجماعة.
- يظهرهم أهمية القيم، وولاءهم والتزامهم تجاه الرؤية والاستراتيجيات المعتمدة ويمثلون هذه القيم في سلوكهم ليكونوا قدوة ونموذجاً للآخرين.
- يقومون ببناء فرق العمل، والتأثير على هوية الجماعة وثقة والتعاون بين الأفراد والجماعة.
- يشاركون المرؤوسين في صنع القرارات لتحديد أفضل الطرق كتحقيق الأهداف المشتركة.
- يغتنمون الفرص لتطوير الخبرات تجاه تحقيق الأهداف المشتركة بإعطائهم (المرؤوسين) ثقة اكبر في انفسهم وفي الرؤية وفي القائد.

• يمارسون قوة المركز والقوة الشخصية بطريقة سهلة وواضحة بما يؤدي إلى تقليص حالة الاختلافات بين الأفراد.

ويتضح مما سبق ان هناك متطلبات خاصة بقيادة التغيير منها ما يخص القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ودورها في قيادة التغيير، ومنها شرح الهدف من التغيير وتقبل آراء العاملين وإدارة الحوارات البناءة حول التغيير وأهدافه السليمة وكيفية تحقيقها، وإدارة جهود العاملين والتنسيق بينهم في إدارة وقيادة التغيير، وبث الحماس لدى العاملين بالمؤسسة، والاعتماد على أسلوب فرق العمل، ومنها ما يخص المؤسسة مثل جهود إعادة الهيكلة داخل الجامعة ودمج الوحدات المتشابهة مع بعضها البعض، او استحدث وحدات وأقسام جديدة تلبى متطلبات التغيير، والتغيير في مسميات الوظائف واختصاصاتها .

خامسا: مجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته:

قيادة التغيير مجموعة من المجالات والاستراتيجيات التي تحدد عملها ، يمكن توضيحها فيما يلي:

(١) مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين من المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي (عماد الدين ، ٢٠٠٣ ، ٢٠):

- الجهود الرامية إلى إعادة بناء التنظيم وهيكله المؤسسة، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية، بما فيها: التنظيم الإداري والجدول المدرسي والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيرا غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بال نماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني. ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المؤسسة التعليمية.
- جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، حيث تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد او العاملين معه ام المعنيين بالعملية التربوية كافة وتسهم هذه الجهود في درجة التكيف لدى الافراد

والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق .

- قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسة، ويتغلبون على الفلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني، مما يوفر الدعم والمساندة، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات

ومما سبق يتضح ان مجالات قيادة التغيير منها ما هو تنظيمي مثل جهود إعادة الهندسة وإعادة بناء التنظيم الجامعي من الصفر لا عدادها للتغيير، ومنها ما يتعلق بإعادة الهيكلة مثل دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، ومنها ما يتعلق بإعادة النسق الثقافي لدى الأفراد العاملين بالجامعة وضرورة التوجه نحو التغيير والإيمان به، وبذل أقصى جهد في سبيل تحقيقه، والقادة الإداريون بالجامعة لابد ان يراعوا التوازن بين الجانب التنظيمي والجانب الثقافي وعدم الاهتمام بأى منهما على حساب الآخر.

(٢) استراتيجيات قيادة التغيير:

تعدد الاتجاهات المحددة للاستراتيجيات الناجحة لقيادة التغيير، والتغلب على معوقاته، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي (معتز سيد عبد الله، ٢٠١٤، ١١١):

- **الاستراتيجية العقلانية:** تستند هذه الاستراتيجية على افتراض أن الأفراد عقلانيون ومنطقيون، ويميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية، ومن ثم يعتمد التغيير في ضوء هذه الاستراتيجية على أنشطة الاتصال في توضيح طبيعة التغيير، ومبرراته بطريقة تتسم بالدقة، والموضوعية، والتدعيم بالحجج المنطقية القوية.
- **الاستراتيجية المعيارية:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد يميلون إلى التصرف في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع، ومن ثم يعتمد التغيير على إعادة تشكيل القيم والمعايير القائمة بالفعل، ثم دفع الأفراد إلى مزيد من التزام بها في مضمونها الجديد.

• استراتيجية القوة او الإجبار: تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد بطبعهم يميلون إلى الإذعان والمسايرة، ويفعلون عادة ما يطلب منهم وإلا تعرضوا للجزاء والعقاب، ويعتمد التغيير في هذه الاستراتيجية على افتراض امتلاك قائد التغيير النفوذ والسلطة الكافية التي تمكنه من تطبيق القانون واللوائح، واتخاذ القرارات، ومنح الحوافز، وفرض العقوبات التي تؤدي إلى الزام الأفراد بقبول التغيير وتطبيقه.

ومما سبق يمكن القول ان استراتيجيات التغيير منها ما هو عقلاي يعتمد على إقناع العاملين بمنطقية التغيير وأهميته، وضرورة إحداث التوازن بين المصالح الشخصية والمصالح العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى إعادة التدريب الإدراكي للقيم والمعايير التي يتبناها الأفراد وبالرغم من ثبات هذه القيم فان هناك العديد من القيم التي تحتاج إلى إعادة تقييم مرة أخرى، والاستراتيجية الثالثة وهي تهتم بدور القائد في استخدام سلطاته وفرض نفوذه في تكليف العاملين او الروسين بتنفيذ التغيير كما ينبغي ان يكون.

سادسا : سمات قائد التغيير وأدواره.

ويعرض هذا المحور لسمات قائد التغيير، وادواره ، وفيما يلي عرض لكلا منها:

(١) سمات قائد التغيير

تتعدد سمات قائد التغيير بالسلوكيات والخصائص التالية (سارة نبيل ، ٢٠١٦)، (رفعت عبد الحليم الفاعوري، ١٨١، ٢٠٠٥-١٢)

- يتبنى فلسفة واضحة في الإدارة، ومعايير موضوعية في اتخاذ القرارات وفقا لمنهج واضح.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
- يوضح لمرؤوسيه المهام المطلوبة منهم، ويشرح لهم طبيعة الظروف التي سيعملون فيها.
- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.
- يستشعر المسؤولية الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يقدر على حشد الأفراد واستثارة طاقاتهم لمواجهة مواقف الأزمات.
- يتمسك بالقيم والأخلاقيات الايجابية.

- يتمتع بالمرونة والقدرة على مراجعة قراراته للتأكد من مناسبتها، ولا يمانع في الرجوع عن قرار أصدره إذ لم يكن محققاً لأهداف المؤسسة.
- يميل للتطوير والتجديد المخطط، وتحمل المخاطر المدروسة
- يتقنص المشكلات والموضوعات من مختلف جوانبها.
- يستخدم نمطا من المركزية أو اللامركزية المتسم بالمرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- يتسم بالجرأة والمبادأة واتخاذ مواقف هجومية دفاعا عن مصالح المؤسسة وتحسين فرص تحقيق الأهداف.
- منفتح، يقبل النقد، ويسعى إلى نشر أفكاره وكسب ثقة الآخرين واقناعهم، ويقبل آراء الآخرين.
- يعد نموذجا للعاملين معه ، وقدوة للآخرين في سلوكه وأفعاله.
- يسعى إلى التعليم المستمر لمواكبة عالم سريع التغيير، والبحث دائما عن الفرص المتاحة للتعليم والتطوير.
- يعمل مع التغيير ويستمتع به بدلا من مقاومته ومعارضته، فعليه أن يبحث عن وسائل لخلق وإحداث التغيير.
- يستطيع التطلع قدما نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر وفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لها، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
- وفي ضوء ما سبق لكي تستطيع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة ان تقود التغيير وتفعيل الذكاء التنظيمي فان القائد هو الشخص الأول المسئول عن قيادة التغيير لذا لا بد ان يتصف بعدد من المواصفات منها الموضوعية في الحكم على كافة الأمور وعدم التحيز، وان يوسع دائرة اهتماماته، ويشرح لمرؤوسيه طبيعة المهام المطلوب منهم تنفيذها، بالإضافة إلى استئثار المسؤولية، وحشد طاقات الأفراد نحو إنجاز أهداف التغيير، بالإضافة إلى

دعم القيم والأخلاقيات الإيجابية، وان يتسم بالمرونة في التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجهه، وان يهتم بالتطوير ، وان يتفحص المشكلات التي تواجه الجامعة والبحث عن أسبابها ومشاركة العاملين بالجامعة في اقتراح الحلول اللازمة لها، وان يتسم بالجرأة والمبادأة وتقبل النقد والرأي الآخر، والتعلم المستمر ، ويميل إلى التفكير في المستقبل والاستعداد الدائم له.

(٢) أدوار قائد التغيير

يعتبر قائد التغيير هو العنصر الأساسي لتنفيذ التغيير، ويستند لقائد التغيير العديد من الأدوار المهمة التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتتطلب المؤسسة الحديثة قيادة تربوية واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المؤسسة على التعاون المثمر لتحقيق أهداف التربية وتبني الفرص لكل فرد في المؤسسة لتنمية قابليته واستعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية للمسئولة (منال رشاد عبد الفتاح، ٢٠١٥، ٥٥).

ويجب على قادة التغيير مساعدة العاملين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير بدقة وشفافية بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، مما يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات، ولا بد أيضاً لقادة التغيير أن يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاز عملية التغيير (سيد سالم عرفة، ٢٠١٢، ١٣١).

ولا بد أن يكون لقائد التغيير رؤية للتغيير المؤسسي، وأن تكون تلك الرؤية أساساً لعمله، على أن تتصف تلك الرؤية بوضوح الصياغة والمرونة وبالقابلية للتطبيق حتى يمكن أن يناقشها مع العاملين موضعاً الوضع المستقبلي المرغوب فيه تحقيقاً لبداية ناجحة للتغيير، وعلى القائد أن يقنع العاملين بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة حيث يقوم بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات قيمة مضافة وذات بعد خلقي وطابع إبداعي تخيلي، وتوضح الاتجاه للتغيير، وتحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة وربط الأفراد لبعضهم البعض وتوحد جهودهم بأسلوب فعال (مجدى عبد الوهاب قاسم وصفاء أحمد شحاته، ٢٠١٤، ١٤٦).

ويمثل قائد التغيير القادر على أحداث التغيير حجر الزاوية في فعالية مسارات التغيير نفسها، ومن خلال معالجة تفاصيل القضايا الإدارية، والاعتبارات ذات الصلة المباشرة، وغير المباشرة بتحقيق النتائج المرجوة، والحد من المشكلات الفنية والإنسانية، ومعوقات التغيير داخل منظمة العمل. ويتعين على قائد التغيير أن يعي دائما بكل ما من شأنه المساهمة في الوصول إلى الهدف المنشود، مع ربط الخيال بالنتائج المتوقعة، والحرص على الجدولة الزمنية القائمة بصرف النظر عن حجمها، وطبيعتها، وتفاصيل العمل، ويجب على قائد التغيير أن يشغل نفسه بكل التفاصيل التي تساهم في تحسين الأداء من خلال معاصرة النتائج الفعلية (سعيد يس عامر، ٢٠٠١، ٢٥٨)

ويجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من الأدوار التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير، وتشمل تلك الأدوار ما يلي:

- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالعمل.
 - تطوير منهجية عملية إدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل، والمؤثرات الفاعلة المعاصرة.
 - تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.
 - إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج التفكير الإداري، وضمان مهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
 - تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير على السلمى، (٢٠٠٦، ١١٥)
- وينبغي على قادة التغيير بالمؤسسات الجامعية القيام بالعديد من المسؤوليات التي تعزز من نجاح قيادتهم للتغيير، وهذه المسؤوليات يمكن تصنيفها إلي ما يلي (مجدي عبد الرهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاتة، ٢٠١٤):

• مسؤوليات خاصة بالقيادات الأكاديمية، منها:

- تحديد رؤية الجامعة، وصياغتها، ومراجعتها وفقاً للمتغيرات، والمستجدات العلمية، والاجتماعية، والتكنولوجية.

- تحديد وبناء جميع عمليات التغيير والتطوير .
- الحفاظ على القيم المؤسسية، والإعلان المستمر عنها وعن عقد مخالفتها.
- تشجيع فرق التعلم المؤسسي، وفرق العمل بالجامعة، ونشر الشعور بالثقة في النتائج المتوقعة من إجراءات التغيير، واستراتيجياته.
- توصيل رؤية الجامعة لجميع العاملين، وتحديد الرؤية والاستراتيجية اللازمة للتغيير، وصياغتها، ومراجعتها وفقا للمتغيرات العلمية والاجتماعية والتكنولوجية.
- تمكين العاملين من المساعدة في تنفيذ رؤية الجامعة ورسالتها .
- تحقيق المكاسب لجميع أطراف الجامعة، والتوفيق بين حاجات وأهداف الأفراد، والجامعة.
- بناء سياسات عمل جديدة تحقق أهداف الجامعة.

مسؤوليات خاصة بالقيادات الادارية، منها:

- تطبيق رؤية الجامعة.
 - التخطيط، والتمويل، وتنظيم العمل، وإعداد الميزانيات.
 - الحفاظ على النظام، وتسلسل اتخاذ القرار.
 - قياس تأثير عمليات التغيير التي تحدث في الجامعة.
 - إعداد وتنفيذ خطط التحسين والتطوير.
- ويقع على قادة التغيير في الميدان التربوي مسؤولية إحداث التغيير أيا كان نوعه والذي لا يمكن أن يحدث بعيدا عن العاملين بالمدرسة، لذلك على قائد التغيير أن يشعر العاملين بأهمية التغيير ويخلق الدافع لديهم لإحداثه، كما عليه أن يمنحهم فرصة المشاركة سواء فيما يتعلق بالتخطيط أو بالتنفيذ، وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة يتميز بها قائد التغيير، تشمل المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، ومن أبرز الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال أنه يوفر دعما إيجابيا للعاملين معه، ويعامل العاملين معه بالمساواة، ويصف بالحماسة والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها، ويمتاز قائد التغيير بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير، والقدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراستها وتحليلها،

ويتقهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها، والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح، ويمتلك مهارات الاندماج الفاعل في علاقته مع الآخرين، ويمتلك حصيلة من مهارات الاتصال للمواقف الرسمية وغير الرسمية (عماد الدين ، ٢٠٠٣ ، ٢٤-٢٦)

ويتضح ما سبق ان أدوار القيادات الأكاديمية والإدارية في تبنى التغيير وتنفيذه داخل الجامعة يعتمد على الإدراك الواعي لكافة الجوانب التي يشملها التغيير والتي بتطويرها يتطور أداء الجامعة ككل، بالإضافة إلى الانتقال السلس من الحالة القديمة الى الحالة الجديدة لدى العاملين وانتقالهم بكل ارتياح وثقة، وامتلاك الرؤية الواضحة للتغيير المؤسسي، وان تعي هذه القيادات كل ما شأنه ان يسهم في الوصول الى الاهداف المنشودة، والتوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بالإضافة الى تطبيق التغيير في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها، وقياس اثر التغيير.

القسم الرابع

واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.

يعالج هذا القسم من البحث الراهن رصد واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية ، جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، وفي هذا يتوزع القسم على أربع محاور رئيسة هي: أهداف الدراسة الميدانية، وبناء أداة الدراسة، والمجتمع الأصلي وعينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك المحاور:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الى التعرف على واقع أبعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير، بما يسهم في وضع اليات لتفعيل الذكاء التنظيمي بإعادة المختلفة بكلية التربية ، جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير.

ثانياً: وصف أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء ما توصلت اليه الدراسة النظرية من عرض للأسس النظرية للذكاء التنظيمي من حيث أهمية الذكاء التنظيمي بالجامعات، وخصائصه بالجامعات ، والاستراتيجيات الداعمة له ، ونماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات وأبعاده ومؤشراته، وأبعاد

الجامعة الذكية، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائص قيادة التغيير ومبادئها، و أهداف قيادة التغيير وأهميته، وأبعاد قيادة التغيير، ومتطلباتها في مؤسسات التعليم الجامعي، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وأدواره ، ولذا اعتمدت الدراسة على استبانة في صورة أسئلة مغلقة تنتهي بسؤال مفتوح لتقديم مقترحات أخرى، وكانت تشمل الاستبانة في صورتها الأولية (٥٢ عبارة) في سبع محاور هي: بعد الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموامة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء ، وتم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين (١٣ من أساتذة الإدارة التعليمية) للإفادة من توجيهاتهم، وإجراء التعديلات عليها في ضوء آرائهم حتى وصلت إلى صورتها النهائية التي تضم (٤٣ عبارة) ومحاور الاستبانة يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

محاور الاستبانة وعدد العبارات الموجودة بكل محور

عدد العبارات	موضوعه	المحور
٦	بعد الرؤية الاستراتيجية.	الأول
٩	بعد المصير المشترك.	الثاني
٨	الرغبة في التغيير:	الثالث
٦	الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية.	الرابع
٤	الموامة والتناغم.	الخامس
٥	واقع بعد نشر المعرفة .	السادس
٥	واقع بعد ضغط الاداء.	السابع
٤٣	الاجمالي	

ثالثاً: المجتمع الأصلي وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة القيادات الادارية والاكاديمية بالكلية ممثلين في عميد الكلية ووكلاء الكلية لشئون الطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع وتنمية البيئة، ورؤساء اقسام الكلية وهي: اقسام المناهج وطرق التدريس، والصحة النفسية، وعلم النفس التعليمي، واصول التربية، والادارة

التعليمية والتربية المقارنة، وبلغ اجمالي القيادات الاكاديمية والادارية بالإضافة الى رؤساء الاقسام واعضاء هيئة التدريس بالأقسام المختلفة بالكلية حوالي ٦١ عضواً عاملاً.
رابعاً: المعالجات الإحصائية^(*):

استخدم البحث التكرارات والأوزان النسبية في التحليل الإحصائي لاستجابات العينة؛ وذلك باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحديد الأوزان النسبية لكل عبارة تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً تبعاً للوزن النسبي المعبر عن درجة الموافقة، ولتحليل نتائج الاستبانة استخدمت الجداول التكرارية لحساب النسبة المئوية لكل عبارة تحت كل محور وترتيبها حسب معدلاتها، ولتحديد درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات استخدمت طريقة الأوزان النسبية للمقياس ذي الدرجات الثلاثة طبقاً للجدول التالي:

جدول (٢)

مستوى الموافقة ومداهما للاستبانة

المدى		درجة الموافقة	مستوى الموافقة
إلى	من		
١.٦٦	١	ضعيفة	قليلة / قليلة الأهمية
٢.٣٣	١.٦٦	متوسطة	متوسطة / متوسطة الأهمية
٣	٢.٣٣	كبيرة	كبيرة / شديدة الأهمية

• حساب الصدق والثبات: تم حساب الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وذلك بعرض الاستبانة على المتخصصين بالمجال؛ حيث تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين (١٣ من أساتذة الإدارة التعليمية) للإفادة من توجيهاتهم، للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وُضعت من أجله، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم، وبعدها طبقت الاستبانة وحساب قيم معاملات الارتباط بين

* تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

الدرجة الكُليَّة لكلِّ بُعد والدرجة الكُليَّة للاستبانة، ويتَّضح منها أن جميع قيم معاملات الارتباط مرتفعة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠١؛ ممَّا يؤكِّد صدق الاستبانة.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كلِّ محور والدرجة الكُليَّة للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	بعد الرؤية الاستراتيجية.	,٨١٦
٢	بعد المصير المشترك.	,٨١٧
٣	الرغبة في التغيير:	,٨١٢
٤	الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية.	,٨١١
٥	المواءمة والتناغم.	,٨١٤
٦	واقع بعد نشر المعرفة .	,٨١٢
٧	واقع بعد ضغط الاداء.	,٨١١
	الاجمالي	,٨١٣

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط كلَّها أكبر من (٠,٧٤)، وهي دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ ممَّا يؤكِّد صدق الاستبانة، وتمَّ حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد كانت جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة، كما يتَّضح من الجدول التالي:

جدول (٤)

قيمة الثبات بطريقة ألفا لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	بعد الرؤية الاستراتيجية.	,٨٥
٢	بعد المصير المشترك.	,٨٣
٣	الرغبة في التغيير.	,٨٢
٤	الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية.	,٨٠
٥	المواءمة والتناغم.	,٨١
٦	واقع بعد نشر المعرفة .	,٨٣
٧	واقع بعد ضغط الاداء.	,٨١
	الإجمالي	,٨٤

كانت جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة ومرضية، ويمكن الاعتماد عليها، وبالتالي يتضح مما سبق صدق أداة الدراسة بجميع محاورها؛ (أي إن محاور الاستبانة جميعًا تقيس ما وُضعت لقياسه)، وكذلك ثبات أداة الدراسة بجميع محاورها؛ (أي إن هناك اتساقًا في نتائج أداة الدراسة؛ أي إنه إذا أُعيد تطبيقه عدّة مرات سيعطي نفس النتائج).

خامسًا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية في تحليل استجابات عيّنة الدراسة على محوري الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

المحور الأول: بعد الرؤية الاستراتيجية:

يسعى هذا المحور إلى التعرف على مدى معرفة العاملون بالكلية لرؤيتها المستقبلية وبذل الجهد اللازم لبلوغها، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعد الرؤية الاستراتيجية

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة		
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	يوجد حوار استراتيجي داخل الكلية حول متغيرات البيئة المحيطة بها وكيفية التعامل معها.	٥	8.2	١٥	24.6	٤١	67.2	1.41	ضعيفة	
٢	يتم مناقشة التحديات التي تواجه الكلية وسبل مواجهتها.	٥	8.2	٨	13.1	٤٨	78.7	1.30	ضعيفة	
٣	يتم القيام بالمسح البيئي الدوري لبيئة الكلية الداخلية والخارجية.	٢	3.3	٨	13.1	٥١	83.6	1.20	ضعيفة	
٤	يتم عمل المراجعة الاستراتيجية السنوية بالكلية لتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تحكم العمل بها.	٧	11.5	١٠	16.4	٤٤	72.1	1.39	ضعيفة	
٥	تمتلك الكلية رؤية ورسالة واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل.	٤	6.6	٨	13.1	٤٩	80.3	1.26	ضعيفة	
٦	يتم الرجوع لرؤية الكلية ورسالتها عند صنع القرارات وتحديد الأولويات.	٥	8.2	١٨	29.5	٣٨	62.3	1.46	ضعيفة	
		الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)						١.٣٣		ضعيفة

■ يتضح من الجدول السابق أن واقع بعد الرؤية الاستراتيجية يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٣٣)؛ مما يدل على أن بعد الرؤية الاستراتيجية للكلية غير مدرك من قبل العاملين بالكلية بالرغم من وجودها في أماكن مختلفة بالكلية وقد يكون ذلك بسبب عدم التوعية المستمرة بها ودفع العاملين بالكلية نحو السعي إلى تحقيقها.

■ جاءت عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٢٠، ١.٤٦)، وربما يؤكد ذلك على ضعف الاهتمام بعقد الحوارات التي ترصد المتغيرات البيئية والتحديات الخارجية للكلية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك، وأن الخطة الاستراتيجية للكلية لا يطرا عليها أي مراجعة أو تغيير طبقاً للمستجدات والأولويات الاستراتيجية، وضعف رؤية ورسالة الكلية وقلة انطباق مواصفات الرؤية الصحيحة عليها، وأن القرارات التي يتم اتخاذها بالكلية تكون حسب الموقف ولا يتم الرجوع عند اتخاذها إلى رؤية الكلية أو رسالتها والتي تعنى الغرض الذي من أجله انشئت الكلية.

■ يُلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع بعد الرؤية الاستراتيجية أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ مما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على أن إدراك العاملين والقيادات الإدارية والأكاديمية لبعدها الرؤية الاستراتيجية للكلية ومراقبة التغيرات والتحديات المحلية والعالمية تتم بصورة ضعيفة.

المحور الثاني: بعد المصير المشترك:

يسعى هذا المحور لعرض لواقع ارتباط كافة الأفراد العاملين بالكلية وجميع الأطراف ذات العلاقة ومشاركته في تحقيق أهداف الكلية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعء المصير المشترك:

م	العبارة	الاستجابة						درجة الموافقة	
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	يتم إشراك الأطراف المعنية بالكلية في إعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بها	72.1	٤٤	19.7	١٢	8.2	٥	ضعيفة	
٢	تتشرك الأطراف المعنية في تحديد الأولويات الاستراتيجية للكلية	83.6	٥١	13.1	٨	3.3	٢	ضعيفة	
٣	يعرف كافة العاملون بالكلية رؤيتها الاستراتيجية ويسعون لتحقيقها.	50.8	٣١	45.9	٢٨	3.3	٢	ضعيفة	
٤	تسود روح العمل الجماعي بالكلية ويتم مشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها.	72.1	٤٤	16.4	١٠	11.5	٧	ضعيفة	
٥	يشعر العاملون داخل الكلية انهم جزء لا يتجزأ منها وينتمون اليها	75.4	٤٦	18.0	١١	6.6	٤	ضعيفة	
٦	يشعر العاملون بالكلية انهم شركاء في إدارتها وليس مجرد منفذين لسياساتها	78.7	٤٨	13.1	٨	8.2	٥	ضعيفة	
٧	يؤمن كافة العاملون بالكلية بالتطلعات المستقبلية للكلية ويسعون لتحقيقها.	62.3	٣٨	19.7	١٢	18.0	١١	ضعيفة	
٨	ينظر كافة العاملون للكلية بان علاقتهم بها هي علاقة دائمة وليست مؤقتة	47.5	٢٩	34.4	٢١	18.0	١١	متوسطة	
٩	يتم تشجيع الأنشطة العلمية بالكلية والتي تتطلب العمل الجماعي.	50.8	٣١	29.5	١٨	19.7	١٢	متوسطة	
		١.٤٤		الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)					ضعيفة

■ يَنصَح من الجدول السابق أن واقع بعد المصير المشترك يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٤٤)؛ ممَّا يدلُّ على ضعف ارتباط كافة الأفراد العاملون بالكلية وجميع الأطراف ذات العلاقة ومشاركته في تحقيق وضع استراتيجياتها وتحديد اولوياتها.

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٦٩ ، ١.٧٠) مما يدل على ضعف روح العمل الجماعي وسيادة الصراع بين العاملين بالكلية، وقلة الانتماء للكلية وربما يعود ذلك الى احساس العاملين بالكلية انهم مجرد منفذين لقرارات الادارة العليا وليسوا مشاركين فيها

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٢٠ ، ١.٥٢) ويؤكد ذلك على ان الكية عند وضع خطتها الاستراتيجية وتحديد اولياتها المستقبلية لا تنتظر الى بعد المصير المشترك سواء داخليا او خارجيا من خلال مشاركة الاطراف المعنية واولياء الامور في وضع الخطة الاستراتيجية للكلية، بالاضافة الى ضعف مشاركة المعلومات وتبادلها بين الاقسام الادارية بالكلية، وينتج عن ذلك ضعف حماسهم نحو تحقيق تطلعات الكلية مستقبلاً، وضعف الارتباط بها بسبب كثرة التنقل من الكلية الى الكليات الاخرى، وقلة الاعتماد على مفهوم فرق العمل في تنفيذ العمال الادارية بالكلية.

■ يُلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع بعد المصير المشترك أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ ممّا يؤكد على اتفاق أفراد العيّنة على ضعف مشاركتهم في صنع القرار بالكلية، وقلة الانتماء اليها وان مصيرهم كاعضاء بالكلية مرتبط بمصيرها وضرورة العمل على تطوير ادائها .

المحور الثالث: بعد الرغبة في التغيير:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي الملائم الذي يدعم التغيير وكيفية إدارته ، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٧)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعد الرغبة في التغيير

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	1.69	50.8	٣١	29.5	١٨	19.7	١٢	١	تساعد سياسات الكلية في تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بها
ضعيفة	1.20	83.6	٥١	13.1	٨	3.3	٢	٢	تشجع الكلية العاملون لديها بإيجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم
ضعيفة	1.26	80.3	٤٩	13.1	٨	6.6	٤	٣	يتوفر بالكلية مناخ يدعم روح العمل الجماعي.
ضعيفة	1.62	52.5	٣٢	32.8	٢٠	14.8	٩	٤	تعترف القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية بأخطائها وتقوم بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة
ضعيفة	1.38	68.9	٤٢	24.6	١٥	6.6	٤	٥	تتوفر المرونة في تنفيذ القواعد والتوجيهات بالكلية بما يعوق الإبداع والابتكار بها
ضعيفة	1.30	78.7	٤٨	13.1	٨	8.2	٥	٦	يتم التخلي عن الأساليب البيروقراطية لدى إدارة الكلية والتي تستنزف الوقت والجهد
متوسطة	1.72	45.9	٢٨	36.1	٢٢	18.0	١١	٧	يتم توفير جو من الانفتاح والرغبة في التغيير بالكلية
ضعيفة	١.٤٥								

- يتضح من الجدول السابق أن واقع بعد الرغبة في التغيير يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٤٥)؛ مما يدل على واقع المناخ التنظيمي السائد بالكلية لا يشجع على التغيير ولا يدعمه .
- جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة متوسطة ووزن نسبي يتراوح بين (١.٦٩) ، (١.٧٢)، وربما يؤكد ذلك على ضعف الاهتمام بتدعيم الابتكار والإبداع وقلة وضع السياسات اللازمة لذلك، توفير جو يساعد على الانفتاح على الكليات الأخرى والاستفادة من تجاربها وخبراتها في تطوير أداء الكلية.
- جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة ووزن نسبي يتراوح بين (١.٢٠) ، (١.٦٢) ويؤكد ذلك على ان اتباع الكلية للطرق التقليدية في أداء العمل وعدم الخروج عنها، وضعف المناخ الذي يساعد على العمل الجماعي، وان هناك قصورا في علاج الأخطاء لدى القيادات بسبب بعض القرارات التي تم أخذها وثبت عدم صحتها بعد ذلك، وسيادة البيروقراطية وضعف المرونة في تنفيذ القواعد والتوجيهات بالكلية بما يعوق الإبداع والابتكار لدى العاملين بالكلية.

■ يُلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع بعد الرغبة في التغيير أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ ممّا يؤكد على اتفاق أفراد العيّنة على ان الرغبة لدى العاملين بالكلية لاجداث التغيير ضعيفة الى حد والميل الى الابقاء على الوضع الراهن كما هو وقلة الميل الى التغيير او التطوير في اداء الكلية.

المحور الرابع: بعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية:

يسعي هذا المحور إلى الكشف عن رغبة العاملين بالكلية واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتقديم افضل مستوى ممكن من الأداء لديهم، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٨)

استجابات أفراد العيّنة فيما يتعلّق ببعء الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية

س	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	1.57	56.7	٣٤	30.0	١٨	13.3	٨	يشعر العاملون داخل الكلية بالرضا عن العمل بداخلها	١
ضعيفة	1.30	73.8	٤٥	23.0	١٤	3.3	٢	يؤمن العاملون بالكلية انها تقدر اهتماماتهم وترعاها.	٢
ضعيفة	1.41	65.6	٤٠	27.9	١٧	6.6	٤	يعبر العاملون بالكلية عن سعادتهم بوجودهم فيها وبانتمائهم لها.	٣
ضعيفة	1.66	52.5	٣٢	29.5	١٨	18.0	١١	يقوم العاملون بالكلية ببذل اقصى الجهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم.	٤
ضعيفة	1.54	60.7	٣٧	24.6	١٥	14.8	٩	يشعر العاملون بالكلية بالتقاول الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على افضل نحو	٥
ضعيفة	١.٤٣	65.6	٤٠	26.2	١٦	8.2	٥	تؤدى القيادات الإدارية والأكاديمية لعملها بطاقة وحماس يقندى بها كافة العاملون بالكلية.	٦
ضعيفة	١.٤٨	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

■ يتّضح من الجدول السابق أن واقع بعد الروح المعنوية لدى العاملين بالكلية يتمّ ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٤٨)؛ ممّا يدلُّ انخفاض رغبة العاملين بالكلية واستعدادهم لبذل المزيد من الجهد لتقديم افضل مستوى ممكن من الأداء لديهم

■ جاءت معظم عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (١.٣٠ ، ١.٦٦)
ويؤكد ذلك على ان عدم رضا معظم العاملين بالكلية عن العمل بها مما يؤدي الى انخفاض
روحهم المعنوية، حيث لا تقدر الكلية اهتماماتهم مما ينعكس على سعادتهم بالعمل فيها،
بالاضافة الى قلة الاحساس بالتفاؤل وعدم الرغبة في استثمار الفرص التي تحسن من مسارهم
الوظيفي، وانخفاض حماسهم والذي يعكسه انخفاض حماس القيادات الادارية بالكلية.

■ يلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع الروح المعنوية لدى العاملين بالكلية أخذت وزناً نسبياً
ضعيفاً؛ مما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على ضعف رضاهم عن الكلية وانتماؤهم لها .

المحور الخامس: بعد المواعمة والتناغم

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تمكن العاملين بالكلية من تحقيق اعلى مستويات
للأداء من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية المتاحة وتقليل الفاقد من الجهود البشرية
المبذولة والإمكانيات الموجهة نحو تحقيق أهداف غير محددة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعء المواعمة والتناغم

م	العبرة	الاستجابة						درجة الموافقة		
		كبيرة		متوسطة		صغيرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	يتلاءم الهيكل التنظيمي بمكوناته ووحداته وأقسامه بالكلية مع رسالتها والغرض الذي أنشئت من أجله.	١٠	16.7	١٨	30.0	٣٢	53.3	1.63	ضعيفة	
٢	تتوافق القواعد والسياسات الموجودة بالكلية مع أولوياتها الاستراتيجية.	٥	8.2	١١	18.0	٤٥	73.8	1.34	ضعيفة	
٣	تتوافق رؤية ورسالة الأقسام الداخلية بالكلية مع بعضها البعض ومع رؤية ورسالة الكلية بدلا من الصراع بينهم.	٦	9.8	١٧	27.9	٣٨	62.3	1.48	ضعيفة	
٤	تقوم إدارة الكلية بتيسير عمل العاملين بها لتحسين أداؤهم وزيادة إنتاجيتهم.	١٧	27.9	١٢	19.7	٣٢	52.5	1.75	متوسطة	
٥	تقوم القيادات الإدارية بتمكين العاملين لديها وتفويضهم في بعض الأعمال الإدارية بالكلية.	٩	14.8	١٥	24.6	٣٧	60.7	1.54	ضعيفة	
	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)								١.٥٤	ضعيفة

■ يتضح من الجدول السابق أن واقع بعد المؤامعة والتناغم يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٥٤)؛ مما يدل على ضعف تمكن العاملين بالكلية من تحقيق اعلى مستويات للأداء من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات البشرية المتاحة وتقليل الفاقد من الجهود البشرية المبذولة والإمكانات الموجهة نحو تحقيق أهداف غير محددة

■ جاءت العبارة المتعلقة بقيام إدارة الكلية بتيسير عمل العاملين بها لتحسين أداؤهم وزيادة إنتاجيتهم بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (١.٧٥)، وربما يؤكد ذلك على الجهد الذي تبذله ادارة الكلية في تيسير عمل العاملين بها وتحسين اداؤهم وزيادة انتاجيتهم.

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (1.34، 1.75) ويؤكد ذلك على ضعف التلاؤم بين الهيكل التنظيمي والوحدات والاقسام الادارية بها وكذلك مع رسالتها، وضعف التلاؤم بين سياسات الكلية والاولويات الاستراتيجية لها، وضعف التوافق بين رؤية الاقسام مع بعضها البعض، بالاضافة الى ضعف ممارسات تمكين العاملين بالكلية ونفويضهم .

■ يلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع التلاؤم والتناغم أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ مما يؤكد على اتفاق أفراد العينة على ضعف تمكين العاملين بالكلية من تحقيق اعلى مستويات للأداء من خلال الاستثمار الأمثل لامكاناتهم البشرية، وتقليل الفاقد من الجهود البشرية المبذولة نحو تحقيق أهداف غير محددة ،

المحور السادس: بعد نشر المعرفة:

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى قيام الكلية ببناء استراتيجياتها ورسم سياساتها ، وبناء الهياكل التنظيمية لديها على أساس المعرفة ، ومدى تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات والاتجاهات الظاهرة والضمنية بين الأفراد العاملين لديها، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد نشر المعرفة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
ضعيفة	1.62	55.7	٣٤	26.2	١٦	18.0	١١	يتم تمكين العاملين بالكلية من نشر المعرفة وتبادلها	١
ضعيفة	1.41	67.2	٤١	24.6	١٥	8.2	٥	تهتم القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية بالمعرفة والتعلم كمصادر رئيسة لنجاح العمل.	٢
ضعيفة	1.56	62.3	٣٨	19.7	١٢	18.0	١١	تساعد الحدود التنظيمية الموجودة بين الأقسام الإدارية والأكاديمية بالكلية بتبادل ونشر المعلومات معا	٣
متوسطة	1.72	52.5	٣٢	23.0	١٤	24.6	١٥	تهتم القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية باتتباع احدث الافكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء.	٤
ضعيفة	1.54	60.7	٣٧	24.6	١٥	14.8	٩	تقدر القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية للمهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملون بالأقسام المختلفة.	٥
ضعيفة	١.٥٧	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

■ يتضح من الجدول السابق أن واقع بعد نشر المعرفة يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٥٧)؛ مما يدل على ضعف قيام الكلية ببناء استراتيجياتها ورسم سياساتها، وبناء الهياكل التنظيمية لديها على أساس المعرفة، ومدى تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والممارسات والاتجاهات الظاهرة والضمنية بين الأفراد العاملين لديها

■ جاءت العبارة المتعلقة باهتمام القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية باتتباع احدث الافكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء، بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (1.72)، وربما يؤكد ذلك على ان ادارة الكلية تسعى الى تغيير الاساليب الادارية التي تتبعها في التطوير المستمر لاداء العاملين.

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (1.41، 1.72)، ويؤكد ذلك ضعف تمكين العاملين من نشر المعرفة وتبادلها بين كافة العاملين داخل الكلية،

وضعف اهتمام القيادات الادارية بالكلية بالمعرفة والتعلم كمصدر للمعرفة، وضعف استغلال الكلية للمهارات التي توجد لدى العاملين بها واستغلالها على افضل نحو.

■ يُلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع بعد نشر المعرفة أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ ممّا يؤكّد على اتفاق أفراد العيّنة على ضعف سياسات الكلية في نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين داخل الكلية.

المحور السابع: بعد ضغط الأداء

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى وجود ضغوط لدى العاملين بالكلية لتحسين الأداء بالكلية وتحقيق تميزه، وتحفيز فرق العمل على تحقيق أداء يفوق مستوى الأداء المتوقع منهم، كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (١١)

استجابات أفراد العيّنة فيما يتعلّق ببعد ضغط الأداء

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
		صغيرة		متوسطة		كبيرة			
		%	ك	%	ك	%	ك		
متوسطة	1.72	50.8	٣١	26.2	١٦	23.0	١٤	يتم توضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من العاملين القيام بها.	١
ضعيفة	1.57	59.0	٣٦	24.6	١٥	16.4	١٠	تقوم القيادات الإدارية بحل المشكلات التي تتعلق بأداء العاملين وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم.	٢
متوسطة	1.75	52.5	٣٢	19.7	١٢	27.9	١٧	يستفيد العاملون بالكلية من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسئولياتهم.	٣
ضعيفة	1.43	65.6	٤٠	26.2	١٦	8.2	٥	يدرك العاملون بالكلية ان ما يبذلوه من جهد يسهم في تحقيق النجاح والتميز.	٤
ضعيفة	1.64	55.7	٣٤	24.6	١٥	19.7	١٢	يتم ربط غايات الكلية وأهدافها بالتوقعات بهدف إثارة جهود الأفراد لديها.	٥
ضعيفة	١.٥٨	الإجمالي (متوسط الوزن النسبي للعبارات)							

■ يتّضح من الجدول السابق أن واقع بعد ضغط الاداء يتم ممارستها بدرجة ضعيفة بوزن نسبي (١.٥٨)؛ ممّا يدلّ على قلة وجود ضغوط لدى العاملين بالكلية لتحسين الأداء بالكلية وتحقيق تميزه، وتحفيز فرق العمل على تحقيق أداء يفوق مستوى الأداء المتوقع منهم

■ جاءت العبارتان الخاصتان بتوضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من العاملين القيام بها، واستفادة العاملون بالكلية من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسئولياتهم بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي (1.72، 1.75)، وربما يُؤكّد ذلك على ضعف وضوح المسئوليات والمهام والاختصاصات لدى العاملين وقلة ادراكهم لها، بالإضافة الى القصور في الحصول على التغذية الراجعة حول ادائهم ومدى تحقيقهم لاهداف الكلية .

■ جاءت بعض عبارات المحور بدرجة موافقة ضعيفة وبوزن نسبي يتراوح بين (1.43، 1.64) ويؤكّد ذلك على ان القيادات الادارية والاكاديمية بالكلية لا تقوم بعلاج المشكلات الموجودة في اداء العاملين بالكلية، بالإضافة الى عدم الربط بين اهداف الكلية الاستراتيجية، واداء العاملين بها، وادراك العاملون بالكلية الى انه كلما زاد جهدهم وارتفع مستوى ادائهم ينعكس ذلك على اداء الكلية.

■ يُلاحظ أن العبارات التي تقيس واقع ضغط الاداء أخذت وزناً نسبياً ضعيفاً؛ ممّا يؤكّد على اتفاق أفراد العيّنة على ان حل مشكلات الاداء والتحفيز الدائم والمستمر للعاملين بالكلية يعانى من اوجه قصور .

القسم الخامس:

الاليات المقترحة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء

قيادة التغيير

انطلاقاً ممّا ورد بالإطار النظري للبحث بما تضمنه من تحليلات نظرية حول الأسس النظرية للذكاء التنظيمي من حيث أهمية الذكاء التنظيمي بالجامعات، وخصائصه بالجامعات ، والاستراتيجيات الداعمة له ، ونماذج الذكاء التنظيمي بالجامعات وأبعاده ومؤثراته، وأبعاد الجامعة الذكية، وكذلك عرض لمحور قيادة التغيير بالمؤسسات التعليمية، وخصائص قيادة التغيير ومبادئها، و أهداف قيادة التغيير وأهميته، وأبعاد قيادة التغيير، ومتطلباتها في مؤسسات التعليم الجامعي، ومجالات عمل قيادة التغيير واستراتيجياته، وسمات قائد التغيير وأدواره، وفي ضوء التعرف على آراء اعضاء هيئة التدريس بالكلية حول واقع ابعاد الذكاء التنظيمي بالكلية في ضوء قيادة التغيير يمكن وضع الآليات اللازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية

جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير ، وسيتم استعراض هذه الآليات في أبعاد الذكاء التنظيمي السبع: (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموامة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء)، ثم عرض لمعوقات تنفيذها وسبل التغلب على ذلك، وفيما يلي توضيح لكل منها: أولاً: الآليات اللازمة لتفعيل الذكاء التنظيمي بكلية التربية جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير: وتتمثل هذه الآليات في آليات تحسين أبعاد الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية، وبعد المصير المشترك، وبعد الرغبة في التغيير، وبعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية، وبعد الموامة والتناغم، وبعد نشر المعرفة، وبعد ضغط الأداء، بكلية التربية، جامعة بني سويف، وفيما يلي عرض لهذه الآليات وخطوات تطبيقها:

(١) آليات تفعيل بعد الرؤية الاستراتيجية كاحد ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير:

(أ) العمل على وجود حوار استراتيجي داخل الكلية حول متغيرات البيئة المحيطة بالكلية وكيفية التعامل معها، سواء كانت هذه المتغيرات تتعلق بمواصفات الخريج او التحديات التي تواجه الكلية كمؤسسة ويتم ذلك من خلال اتاحة القيادات الادارية والاكاديمية الفرصة امام العاملين بالكلية للتعبير عن ارائهم حول هذه التغيرات وكيفية الاستعداد لها ومواجهتها.

(ب) مناقشة التحديات التي تواجه الكلية وسبل مواجهتها ويتم ذلك من خلال اجراء الدراسات التي تقوم بها فرق عمل ممثلة لكافة اعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية لرصد هذه التحديات وتحديد سبل مواجهتها.

(ج) القيام بالمسح البيئي الدوري لبيئة الكلية الداخلية والخارجية وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف بالكلية في بيئتها الداخلية والفرص والتحديد لوضع استراتيجيات مرنة للتعامل مع التغيرات التي تحدث داخل وخارج الكلية وليس فقط الاقتصار على الاستراتيجيات الواردة في الخطة الاستراتيجية للكلية.

(د) المراجعة الاستراتيجية السنوية بالكلية لتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تحكم العمل بها وذلك في اطار الخطة الاستراتيجية للكلية وذلك بان تقوم القيادات الادارية والاكاديمية بالكلية بقيادة التغيير داخل الكلية وتحديد الاولويات الاستراتيجية الحقيقية للكلية.

(هـ) ان تمتلك الكلية رؤية ورسالة واضحة ومحددة تدلها على خطوات السير في المستقبل وكذلك ان تتسم هذه الرؤية بالواقعية والمرونة في التعامل مع المتغيرات التي تحدث من حول الكلية والتكيف معها.

(ز) يتم الرجوع لرؤية الكلية ورسالتها عند صنع القرارات وتحديد الأولويات ويتم ذلك من خلال شرح رؤية الكلية والغرض من انشائها للعاملين وضمان مشاركة العاملين بالكلية في صنع القرارات المتعلقة بالكلية بكافة انواعها وذلك في اطار رؤية الكلية ورسالتها.

(٢) **اليات تفعيل بعد المصير المشترك كاحد ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير :**

(أ) إشراك الأطراف المعنية بالكلية في إعداد الخطة الاستراتيجية الخاصة بها وذلك بالتعاون مع اولياء الامور ومجالس الامناء والاباء والمعلمين بوجيهم بحيث لا تعمل الكلية بمعزل عن البيئة المحلية المحيطة وتغيراتها المستمرة.

(ب) ضمان مشاركة الأطراف المعنية في تحديد الأولويات الاستراتيجية للكلية واقتراح الطرق الملائمة على ادارة الكلية ومساعدتهم في تنفيذ هذه الاولويات.

(ج) ان يعرف كافة العاملون بالكلية رؤيتها الاستراتيجية ويسعون لتحقيقها وذلك من خلال ابراز هذه الرؤية في اماكن بارزة بالكلية مع عقد الندوات التي تناقش الرؤية مع العاملين بالكلية والسبل الى تحقيقها.

(د) ان تسود روح العمل الجماعي بالكلية ومشاركة المعلومات بين كافة العاملين لديها وذلك من خلال وضع الاليات اللازمة للعمل الجماعي من دعم المبادرات الفردية وتشجيع الابتكار والمشاركة الجماعية في كافة الاعمال الادارية بالكلية.

(هـ) اشعار العاملون داخل الكلية انهم جزء لا يتجزأ منها وينتمون اليها وذلك من خلال عرض القضايا الحيوية والتحديات التي تواجهه الكلية على العاملين بها واستطلاع رايهم حول هذه التغيرات وطرق التعامل معها واشعارهم ان نجاح الكلية هو نجاح لكل فرد فيها.

(و) اشعار العاملون بالكلية انهم شركاء في إدارتها وليس مجرد منفذين لسياساتها وذلك من خلال توزيع الهام الادارية على كافة العاملين بالكلية وذلك من خلال تبنى فرق العمل الجماعية وتكليفها بمهام محددة واعطاء مزيد من الحرية لاتخاذ القرارات داخل الكلية بعد مراجعة ادارة الكلية.

(ز) ان يؤمن كافة العاملون بالكلية بالتطلعات المستقبلية للكلية ويسعون لتحقيقها وذلك من خلال عرض الخطط المستقبلية التي تنوى ادارة الكلية عملها والتغيرات المتوقع القيام بها على العاملين بالكلية واستطلاع ارائهم بشأنها لضمان حماسهم في تقديم الدعم اللازم لها.

(ح) ان ينظر كافة العاملون للكلية بان علاقتهم بها هي علاقة دائمة وليست مؤقتة وذلك من خلال قيام ادارة الكلية بعلاج المشكلات التي تعوق اداء العاملين بها والقضاء على مسبباتها، ومحاولة تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالكلية والحد من تنقلاتهم بين الكليات المختلفة داخل الجامعة.

(٣) **اليات تفعيل بعد الرغبة في التغيير كأحد ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير:**

(أ) ان تسهم سياسات الكلية في تدعيم الإبداع والابتكار لدى العاملين بها وذلك من خلال رصد المكافآت وتقديم الدعم المالى والمعنوى للعاملين المتميزين في الإبداع والابتكار في عملهم.

(ب) ضرورة تشجيع الكلية العاملون لديها بايجاد طرق جديدة لأداء الأعمال الموكلة لديهم وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة لهم للابداع والابتكار في سبيل تطوير اعمالهم وتوفير الموارد المادية والالية اللازمة لذلك.

(ج) توفير مناخ يدعم روح العمل الجماعي بالكلية وتشجيع التعاون بين العاملين وذلك من خلال قدرة القيادات الادارية بالكلية على ادارة الصراع وكناء روح التنافس الايجابي داخل الكلية.

(د) ان تقوم القيادات الادارية والأكاديمية بمراجعة سياساتها الادارية والقيام بتصحيح القرارات التي لا تحقق نتائج متميزة وعدم التثبيت بالراى وانما قبول الراى والراى الاخر.

(هـ) توفير المرونة في تنفيذ القواعد والتعليمات بالكلية بما يعوق الإبداع والابتكار بها والحد من البيروقراطية في العمل والتي تستنزف الوقت والجهد.

(و) توفير جو من الانفتاح على الكليات الاخرى وعقد اتفاقات التوأمة بين اقسامها والاقسام المناظرة لها في الكليات الاخرى، ولنكاء الرغبة في التغيير البناء بالكلية والذي يسعى الى تطوير الاداء بها.

(٤) اليات تفعيل بعد الروح المعنوية لدى العاملون بالكلية كاحد ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير:

(أ) ان يشعر العاملين داخل الكلية بالرضا عن العمل بداخلها وذلك من خلال توفير كافة مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين والقضاء على المعوقات التي تعوق ادائهم، و ان يؤمن العاملون بالكلية انها تقدر اهتماماتهم وترعاها وذلك من خلال الكشف عن هذه الاهتمامات وتقديم سب الرعاية لها.

(ب) ان يعبر العاملين بالكلية عن سعادتهم بوجودهم فيها وبانتمائهم لها وتفضيلهم البقاء بها عن الانتقال الى الكليات الاخرى وذلك يتم من خلال توفير القيادات الادارية والاكاديمية بالكلية لكافة اوجه الرعاية والاهتمام وعقد الحوارات الدائمة مع العاملين للتعرف على المعوقات التي تواجههم اثناء اداء أعمالهم وتذليلها .

(ج) ان يقوم العاملين بالكلية ببذل اقصى الجهد لتحقيق المستوى المتوقع منهم، والشعور بالنفاؤل الدائم ورغبتهم في استثمار الفرص المتاحة في مسار عملهم الوظيفي على افضل نحو

(و) ان تؤدى القيادات الإدارية والأكاديمية عملها بطاقة وحماس يقتدى بها كافة العاملين بالكلية وان تتحمل مسؤولياتها في تطوير الكلية واستيعاب التغيرات التي توجهها وان يكونوا في مقدمة الصفوف في بذل اقصى جهد ممكن لكي يقتدى بهم رؤوسهم.

(٥) اليات تفعيل المواعمة والتناغم لدى العاملون بالكلية كاحد ابعاد الذكاء التنظيمي بكلية التربية - جامعة بني سويف في ضوء قيادة التغيير:

(أ) ان يتلاءم الهيكل التنظيمي بمكوناته ووحداته وأقسامه بالكلية مع رسالتها والغرض الذي أنشئت من أجله وذلك لان الاقسام الادارية في الكلية تقوم بعملها من اجل تحقيق رسالة الكلية والغرض التي انشئت من اجله ويجب ان تشق رؤية ورسالة كل قسم من رؤية ورسالة الكلية. .

(ب) ان تتوافق القواعد والسياسات الادارية التى يتم ممارستها بالكلية مع أولوياتها الاستراتيجية وان تستمد اجراءاتها منها وتعمل على تحقيقها بهدف تطوير اداء الكلية.

(ج) ان تقوم القيادات الإدارية بتمكين العاملين لديها وتفويضهم في بعض الأعمال الإدارية بالكلية وذلك من اجل بث الثقة لديهم في اداء الاعمال الادارية المكلفين بها ، واعدادهم لممارسة المسئولية واعداد صف ثانى من القيادات.

(٦) اليات تفعيل بعد نشر المعرفة لدى العاملون بالكلية كاحد ابعاد الذكاء التنظيمى بكلية التربية - جامعة بنى سويف في ضوء قيادة التغيير :

(أ) ان يتم تمكين العاملين بالكلية من نشر المعرفة وتبادلها وذلك من خلال مرونة الحدود التنظيمية الموجودة بين الأقسام الإدارية والأكاديمية بالكلية والتي تسمح بتبادل ونشر المعلومات معا ويمكن عمل ذلك من خلال بكة معلومات داخلية تربط اقسام ووحدات للكلية.

(ب) ان تهتم القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية بالمعرفة والتعلم كمصادر رئيسة لنجاح العمل، و اتباع احداث الافكار والاتجاهات المتعلقة بالتطوير المستمر للأداء.

(هـ) ان تقدر القيادات الإدارية والأكاديمية بالكلية المهارات الفردية والمؤهلات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد العاملون بالأقسام المختلفة.

(٦) اليات تفعيل بعد ضغط الأداء لدى العاملون بالكلية كاحد ابعاد الذكاء التنظيمى بكلية التربية - جامعة بنى سويف في ضوء قيادة التغيير :

(أ) توضيح الأدوار والمسئوليات والمهام المتوقع من العاملين القيام بها منعا لازدواج المهام والمسئوليات وقيام القيادات الادارية والاكاديمية بتوضيح الاختصاصات الوظيفية لكل موظف والادوار المتوقع منه القيام بها. .

(ب) ضرورة قيام القيادات الإدارية بحل المشكلات التي تتعلق بأداء العاملين ومحاولة تطوير اؤهم وتوفير كافة الظروف اللازمة لذلك وتشجيعهم بدلا من تثبيط عزيمتهم.

(ج) ضرورة ادراك العاملون بالكلية ان ما يبذلونه من جهد يسهم في تحقيق النجاح والتميز، وان يستفيد العاملون بالكلية من التغذية الراجعة حول أدائهم لمهامهم ومسئولياتهم، وان يتم ربط غايات الكلية وأهدافها بالتوقعات بهدف إثارة جهود الأفراد لديها.

المراجع

١. احمد يوسف عبد السلام (٢٠١٦): العلاقة بين الذكاء التنظيمي والثقة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٢. أسامة محمود قرني، محمود على ابو سيف(٢٠١٦): مستوى الذكاء التنظيمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء نموذج كارل البريشت " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، تصدرها المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، العدد الثاني.
٣. أسماء محسن محمود(٢٠١٩): تأثير الذكاء التنظيمي على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على العاملين بديوان محافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٤. امتثال السقا(٢٠١٦). دور مديرات المدارس الحكومية بالرياض في إدارة التغيير نحو المدرسة كمنظمة متعلمة، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، تصدره الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد ٥٢.
٥. أمثال حمد العريفان (٢٠١٩): واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، المجلة التربوية، تصدرها كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٦٢.
٦. تركي بن كديميس العنبيبي(٢٠٠٩): قيادة التغيير في الجامعات السعودية :أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة المقامة في الفترة من ٢٢ - ٢٣ مارس، إدارة التطوير الاداري بالمنطقة الشرقية، المملكة العربية السعودية.
٧. تركي دغيم العصيمي(٢٠١٣) واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
٨. جمال بن فواز منصور العمري(٢٠١٨): مدي ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير : دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، تصدرها كلية التربية، جامعة البحرين جامعة البحرين، مج ١٩، ع ١.
٩. جمال عبد الله محمد(٢٠١٥)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، القاهرة
١٠. حامد صالح الشمبري (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية: مكتبة العبيكان، الرياض

١١. خالد عوض الثبيتي (٢٠١٨): قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، المجلد العاشر، العدد الأول.
١٢. دبانا جي. اوبلنغر، رتشارد إن. كاتز (٢٠٠٦) تجديد الإدارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، مترجم: سميح أبو فارس، الرياض، مكتبة العبيكان بالتعاون مع شركة أنكر للنشر.
١٣. رافدة عمر الحريري (٢٠٠٧): إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. رفعت عبدالحليم الفاعوري (٢٠٠٥) : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .
١٥. رمزي إسماعيل (٢٠١٧): أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تعزيز بناء المنظمة الذكية دراسة ميدانية على الكليات التقنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجمعة الإسلامية بغزة.
١٦. زكريا محمد هيبية (٢٠١٨) واقع ممارسة مديرات المدارس لأدوارهن حول قيادة التغيير في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية، تصدرها كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، المجلد السادس وعشرون، العدد الثالث.
١٧. زهير الكردي (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٨. سارة نبيل (٢٠١٦): خصائص قائد التغيير الفعال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، قسم علوم الادارة متاح على الموقع التالي: <https://hrdiscussion.com/hrlQ9965.html>
١٩. سعود محمد المحاميد (٢٠١٥): اثر ممارسات عمليات ادارة المعرفة في الاداء بوجود الذكاء التنظيمي- دراسة ميدانية في المراكز الرئيسة للمصارف التجارية الاردنية في عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، تصدرها عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الاردنية، وارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلد ١١ ، العدد الثاني.
٢٠. سعيد يس عامر (٢٠٠١)، الإدارة وتحديات التغيير، الإسكندرية، الإشعاع الفنية

٢١. سلامة يوسف طناش، وأريج ميمون الكبيسي (٢٠١٨): واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
٢٢. سلطان احمد خيف(٢٠١١): اثر الذكاء التنظيمي لدى القيادة الإدارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين- دراسة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، تصدرها كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار، المجلد الرابع، العدد السابع.
٢٣. سليمان الفارس(٢٠١١): اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٧، العدد الاول.
٢٤. سيد سالم عرفة (٢٠١٢). استراتيجيات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة: سور الأزيكية.
٢٥. صالح عبدالله الرومي(٢٠١١): واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٢٦. عبد الستار محروس عبد الستار(٢٠١٩): تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، المجلة التربوية، تصدرها كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء الثاني، يونيه.
٢٧. عبدالخالق الزهراني(٢٠٠٨) واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢٨. على السلمي(٢٠٠٦)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى، المنصورة .
٢٩. فاطمة عبدالمنعم محمد معوض (٢٠١٥): قيادة التغيير في الجامعات العربية في ظل تحديات العولمة الثقافية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد التاسع والثلاثون، الجزء الرابع
٣٠. فرحان حسن برخ (٢٠١٢): إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٣١. فواز توفيق(٢٠١٥): اثر قدرات تكنولوجيا المعلومات في الذكاء التنظيمي - دراسة حالة في شركة ماركة VIP في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٣٢. مجدي عبد الوهاب قاسم، وصفاء أحمد شحاته (٢٠١٤): صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة
٣٣. محمد بن علي بن فراج (٢٠١٦): تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية- دراسة ميدانية على الجامعات السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، تصدرها كلية التجارة ، جامعة سوهاج، المجلد الثلاثون، العدد الأول.
٣٤. محمد حسن حمادات (٢٠٠٧): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. محمد سرحان المخلافي (٢٠٠٩): القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة العلا للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٦. محمد عبد الرازق إبراهيم، وأحمد نصحي أنيس (٢٠١٢): تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جوده التعليم العالي، المنعقد في الفترة من ٤-٥ أبريل ٢٠١٢ ، الجامعة الخليجية: البحرين
٣٧. محمود السيد عباس (٢٠١١): مقارنة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية - دراسة نظرية تحليلية، مجلة التربية، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، المجلد ١٤، العدد ٣٣، اغسطس.
٣٨. معتز سيد عبد الله (٢٠١٤): ادارة التغيير التنظيمي :الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الأول.
٣٩. منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١٥)، القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية- التحديات والتطلعات ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة
٤٠. منى عبد الغنى عبد الستار (٢٠١٦): استراتيجية مقترحة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف .
٤١. منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٣)، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي.
٤٢. منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٤)، قيادة التغيير في المؤسسة التربوية، عمان، الأردن، وزارة التربية والتعليم

٤٣. منير حسن شقورة (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات عزه من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

٤٤. مها عثمان الزامل (٢٠١٨): واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض: دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي، مجلة شؤون اجتماعية تصدرها جمعية الاجتماعيين في الشارقة، مج ٣٥، ع ١٣٨.

٤٥. ميسم فوزي العزام (٢٠١٦): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مج ٤٣.

٤٦. ناريمان يونس لهلوب، وماجدة احمد الصرايرة (٢٠١٢): مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، دار الخليج للنشر والتوزيع.

٤٧. نعمة عباس خفاجي (٢٠٢٠) : الذكاء المنظمي، فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، تصدرها كلية الدراسات العليا والمالية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد الرابع والثمانون.

٤٨. هاشم العبادي (٢٠١٢): الذكاء التنظيمي كممارسة اعمال نحو بناء منظمة ذكية ، منظور، مفاهيم، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، المنعقد في الفترة من ٢٣- ٢٦ ابريل ، بجامعة الزيتونة الاردنية، عمان.

٤٩. هانم محمد سالم، اميرة محمد بدر (٢٠١٧): النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والابداع وادارة الازمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية كما يدركه المعلمون، مجلة الارشاد النفسي، تصدرها مركز الارشاد النفسى ، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٥٢، الجزء الثانى.

٥٠. يوسف الطائي، عامر حسين (٢٠١٠): الذكاء الشعوري - مدخل متكامل، مؤسسة الوراق ، عمان.

51. Albrecht, Karl (2003): **The power of minds at work: Organizational intelligence in action**, American Management Association, Amacom

52. Bernard Burnes (2009): **Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, 5th Edition, Financial Times: London.

53. Dawson Patrick, (2003): **Organizational Change: A Procession Approach Book** , January, University of Adelaide, ISBN 1853962376, Publisher: Paul Chapman Publishing.
54. Dean Fink (2004) : Principals Succession and Educational Change", **Journal of Educational Administration**, Vol:42, No:4.
55. Gardner, Heidi(2012): **Coming through when it matters most: how great teams do their best work under pressure**, Harvard Business Review.
56. Gaubatz, J. & Ensminger, D. (2015): Department chairs as change agents: leading change in resistant environments, **Educational Management Administration & Leadership**, Vol 45, Issue 1,
57. Gholami,s & safae,s (2013) the relationship Between The organization Intelligence and The Performance Of Manager, **Journal of educational and instructional studies in the world**, Vol:2, Issue 2
58. Heidi K. Gardner(2011): Performance Pressure as a Double-edged Sword: Enhancing Team Motivation but Undermining the Use of Team Knowledge, **Journal of Administrative Science Quarterly**, Vol 57, Issue 1
59. Karimi, F. & Akbari, M. (2014): The mediation role of organizational intelligence in relationship between organizational learning capability and organizational citizenship behavior, Available at :<https://www.researchgate.net/publication>
60. Margo Seltzer(2008): Beyond Relational Databases, **journal of Communications of the ACM**, Vol: 51, No: 7, july
61. Marjani Amir Babak & Soheilipour Mojdeh (2012) " The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht" International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 4

62. Mark E. & Weston Bain, (2004): "Engaging with Change– A Model for Adopting and Evaluating School–based Innovation", **Journal of Educational Administration**, Vol: 41, No: 2
63. Mohamed Ali & Fereydoon Azma (2012): Business Intelligence as a key strategy for Development organizations, **Procedia Technology**, vol :1
64. Ninni, K.(2010). Building–Level principals as change agents in a response to intervention reform initiative, **Phd dissertation**, Loyola University, Chicago, United States Illinois. Retrieved from Pro Quest Dissertations & Theses: No. AAT 3404166).
65. Roger Gill (2003), "Change Management or Change leadership", **Journal of Change Management**, Vol:3, No:4.
66. Sherry ,D ,Ryan, , et al,(2010): Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation across Distinct National Cultures, Informing Science: the International, **Journal of an Emerging Transdiscipline**, Volume 13.
67. Sirous Hadadnia, & Nima Shahid,(2015): On the relation between knowledge management with capital and organizational intelligence of employees in Islamic Azad University, **international Research journal of Applied and Basic Sciences** Available online at www.irjabs.com Vol: 9, No:10.
68. Smart, T. Haynes (2010). The Implementation of a Clear Change Management Plan Assists Employees in Remaining Committed to the Organisation, **Master Thesis**, Graduate School of Business Leadership, University of South Africa.
69. Somaye Nasiri (2013): Evaluating impacts of organizational intelligence in creating competitive strategy in companies producing powder coating, **Management Science Letters**, Vol,3

70. Taylor Harding ,(2010): Fasting Creativity for Leading change , **Art Educations Police Review**, Vol:3, No:2.
71. Thomson, P. and Hall, C. (2011): Sense Making as a Lens on Everyday Change Leadership Practice: The Case of Holly Tree Primary **International Journal of Leadership in Education** ,Vol: 14, No: 4
72. Matheson, David & Matheson, James E.(1998): **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**, Harvard Business School Press, Boston
73. Maqsoud Smaeilpur & others (2014): The Design Organizational Intelligence and knowledge Management (KM) structural model"(case study: personnel of University in Chalooos Town Report,Vol:2,No: 4.