



كلية التربية
مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية ”دراسة ميدانية بجامعة سوهاج“

إعداد

د/ محمد حسن أحمد مهدي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد ووكيل الكلية
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ.د/ عبد الباسط محمد دياب
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث
كلية التربية - جامعة سوهاج

الباحث/ محمد عبد البديع آدم حسين
باحث دكتوراه قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث: ٢٩ أغسطس ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ١٩ سبتمبر ٢٠٢٢ م

DOI: ١٠.٢١٦٠٨/JYSE. ٢٠٢٢.

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بسوهاج، ولتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على أسئلته اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، حيث تم التطرق إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على أهم المصطلحات الخاصة بالإطار النظري للبحث، أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي، وتحليل وتفسير النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة المعلومات الإدارية بالجامعة من حيث البعد الزمني البعد الشكلي وبعد المحتوى كانت متوسطة وأن الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعة كان دون المستوى وأن مستوى معوقات تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعة كان مرتفع، وتم وضع تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

الكلمات المفتاحية: جودة المعلومات الإدارية- تطوير الأداء - القيادات الجامعية

A proposed vision for activating the role of the quality of management information in developing the administrative performance of university leaders
Afield study at Sohag university

Abstract

The current research aimed to identify the role of the quality of administrative information in developing the administrative performance of university leaders in Sohag. For the research, as for the field study, it was relied on the statistical analytical method, analysis and interpretation of the results, and the study concluded that the quality of administrative information at the university in terms of time dimension, formal dimension and content dimension was medium and that the administrative performance of university leaders at the university was below the standard and that the level of obstacles to activating the role of quality Administrative information in developing the administrative performance of university leaders at the university was high, and a proposal was conceived to activate the role of the quality of administrative information in developing the administrative performance of university leaders at Sohag University.

Keywords: quality of management information - performance development- University leaders.

مقدمة البحث:

تعد المعلومات الإدارية موردًا أساسيًا من موارد المؤسسات الحديثة، مثلها مثل الموارد المادية والبشرية، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الإدارية الأساسية كالخطيط واتخاذ القرارات، وتقويم وتطوير الأداء وغيرها، دون الاعتماد على المعلومات.

لذا أصبحت المعلومات سلاحًا تنافسيًا وموردًا استراتيجيًا يتوقف عليه نجاح المؤسسات أو فشلها، لذلك لابد من وجود قاعدة معلوماتية قادرة على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات من خلال بناء نظم معلومات إدارية تساعد قادة هذه المؤسسات وجميع العاملين فيها على تطوير أدائهم المطلوب بما يكفل تحقيق رسالتها وأهدافها.

كما تعتبر المعلومات من أهم الموارد التي تبنى عليها أهداف المؤسسات الحديثة، وذلك لما تقدمه للمدراء والعاملين من توضيحات حول استمرارية نشاط المؤسسة، فالمعلومات الوافرة والدقيقة والسريعة التدفق نحو إدارة المؤسسة مع الاستغلال الجيد منها والتحكم في استخدامها سيساعد كثيرًا هذه الإدارة في تأدية مهامها الإدارية ووظائفها العديدة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتوجيه واتخاذ القرارات، ولذلك يتحتم على إدارة هذه المؤسسات توفير الوسائل والطرق اللازمة للتحكم في هذه المعلومات، من خلال تحليلها وجمعها وتخزينها وبنائها والعمل بها في القطاع الإداري^(١).

ويعد الأداء الجيد الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل مؤسسة تعليمية، بما في ذلك الأداء الإداري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تسعى دائمًا لتحسينه وتطويره للحصول على طرق جيدة للتحكم في مهامها الإدارية كالخطيط والتنظيم الجيد والرقابة والمتابعة، خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإدارة، مما جعل تلك المؤسسات تقوم بتغيير أساليبها ووسائلها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم والوسائل الحديثة التي لها دور كبير في تطوير الأداء الإداري^(٢).

وتعد المؤسسات الجامعية أحد الأنظمة المهمة المكونة للنظام التعليمي، والتي تقوم بأهم الأدوار في نجاح هذا النظام ككل، بما تقدمه من جهود بحثية وتعليمية واجتماعية، ومن

(١) عامر إبراهيم قانديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط٤، عمان، ٢٠٠٩م، ص٧.

(٢) صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص٩-١٠.

هنا يقع على الجامعات العبء الأكبر لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والعمل على تقدم المجتمع.

لذا تعتبر الجامعات أحد أهم المؤسسات التي بحاجة إلى استثمار قدرات أفرادها من خلال تطبيق نظم المعلومات الإدارية باعتبارها أحد المقومات الرئيسية في إحداث تميز تلك الجامعات، فهي تحافظ على توازنها وتكيفها مع تقنيات العصر، وتحقق لها مركزاً فريداً ومتميزاً في مجال عملها من خلال تطوير إدارتها ورفع كفاءة أداء قياداتها وتنمية القدرات الابداعية لديهم واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لمواجهة العقبات التي قد تواجههم بما يسهم في تحقيق مركزاً تنافسياً مرموقاً لمؤسساتهم الجامعية.

لذا يستوجب تزويد تلك الجامعات بالقيادات القادرة على إدارتها بمستوى عالي من الكفاءة، وبطريقة تساعد على تحقيق التطوير والتجديد والتغيير على نحو يؤدي إلى ازدهار ونمو تلك الجامعات من خلال قادة تتوافر فيهم القدرة على إدارة العمل معتمدين في ذلك على القوة والطاقة والإمكانية العالية والتي تمكنهم من التأثير فيمن حولهم من الأفراد ودفعهم إلى العمل لتحقيق أهداف الجامعة.

وعليه فإن تفعيل استخدام معلومات إدارية ذات دقة ومرونة وحدائثة ووضوح وتكامل وموثوقية لدى القيادات الجامعية تمكنهم من تحسين أدائهم الإداري وتطويره وذلك من خلال رسم الخطط واتخاذ القرارات لتسيير العمل ورفع كفاءته، وهذا ما يسعى إليه البحث الحالي من خلال محاولته لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
مشكلة البحث:

تشكل مؤسسات التعليم الجامعي مكانة مهمة في السلم التعليمي، وتعمل في إطار سياسة تعليمية عامة تسعى إلى تنمية المجتمع وتحقيق أمنه ليكون مواكباً للتغيرات الحادثة فيه، الأمر الذي يفرض ضرورة أن تصبح مؤسسات التعليم الجامعي مؤسسات متميزة قادرة على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكنها مواجهة التحديات التي يفرضها عصر المعلومات والتقدم التكنولوجي.

لذلك تحتاج إدارة مؤسسات التعليم الجامعي إلى أن تقوم بدورها على الوجه الأكمل، لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما أن القيادات الجامعية بحاجة إلى أن تخطط،

وتتخذ القرارات المهمة بالسرعة والدقة اللازمين، كل هذا لن يتأتي دون وجود معلومات إدارية بجودة وكفاءة تساعد على القيام بالدور المنوط بها. وإن أى خلل أو نقص في جودة هذه المعلومات قد يسبب خطأ كبير في العملية الإدارية، سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو المتابعة أو التقويم أو اتخاذ القرارات أو غير ذلك.

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة المصرية للاهتمام بجودة المعلومات الإدارية وتطويرها بالشكل الذي يخدم إدارة المؤسسات الجامعية، إلا أن الواقع الفعلي لمستوى أداء تلك المؤسسات يشير إلى وجود بعض التحديات وجوانب الضعف، والتي تعوقها وإدارتها عن تحقيق أهدافها، وهذا ما أشارت إليه نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية، حيث أشارت دراسة (عبد الستار محروس، ٢٠١٩) والتي بينت أن حجم الموارد المالية بالجامعات الحكومية المصرية غير مناسب للوفاء بالمتطلبات الحالية والمستقبلية والخطط الاستراتيجية الخاصة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، الأمر الذي يؤثر سلبًا على تطوير الأداء الإداري لقيادات تلك الجامعات ويحد من تنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، كذلك ضعف تدريب قيادات الجامعات على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصال والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية وأوضح أيضًا تجاهل القيادات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للكلية والجامعة والأقسام العلمية وكذلك كثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق القيادات الجامعية، ضعف الرغبة والحماس لديهم في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب.

وتؤكد دراسة (مودي شنوده توفيق، ٢٠١٨م) على أهمية وجود آليات تساعد على تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية من حيث توفير البنية التحتية التكنولوجية الأساسية والبرامج اللازمة لإدارة ومتابعة تشغيل شبكات معلومات كل كلية بجامعتها وتوفير أسلوب قادر على جمع البيانات وتحليلها ورفع التقارير المختلفة والتي تتميز بالدقة والحدثة والتكامل وذلك للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتوفير نظم للبرامج اللازمة لتشغيل صندوق بريد إلكتروني لكل جامعة يقدم خدمة لجميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة وكذلك ضعف التخطيط الواضح للبرامج الداعمة لنظم المعلومات الإدارية وتبني مداخل إدارية حديثة مثل التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإلكترونية، ويتضح من هذه الدراسة أهمية نظم المعلومات بالجامعات المصرية في تطوير أداء قيادتها.

كما تؤكد دراسة (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٧م) على أن عمل القيادات الجامعية يغلب عليه طابع البيروقراطية الإدارية والتعامل مع إدارة مركزية، وقلّة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات والافتقار إلى وجود قاعدة بيانات معلوماتية دقيقة خاصة بالأقسام الأكاديمية بالجامعات تكون متاحة للجميع. ومن خلال بعض المقابلات الحرة (غير المقننة)^(*). التي أجراها الباحث مع بعض القيادات الجامعية بجامعة سوهاج تبين وجود بعض المعوقات التي أدت إلى ضعف الأداء الإداري بهذه الجامعات لقياداتها الجامعية من أهمها:

- ١- وجود بعض جوانب الضعف والقصور في الممارسات الإدارية بالجامعة، وكذلك افتقار وجود قاعدة معلومات وبيانات سريعة ودقيقة ووافية بالإضافة إلى أن الإدارة ما زالت تعتمد على أساليب تقليدية وروتينية في جمع المعلومات واسترجاعها وتوصيلها وهذا ما يفسر صدور العديد من القرارات التي سرعان ما تلغي أو يتوقف العمل بها أو إدخال بعض تعديلات لها لأنها لم تستند إلى معلومات دقيقة أو وافية.
- ٢- نقص الخبرة والكفاءة والتدريب على التقنيات الحديثة، والتي تؤهل القيادات الجامعية على الأداء المتميز وفقاً للمعدلات الزمنية القياسية وكثرة الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية الملقة على عاتق القيادات الجامعية.
- ٣- غالباً ما تهتم نظم المعلومات بالبيانات الكمية، نظراً لسهولة إدخالها وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات بالجامعات.
- ٤- إن نظم المعلومات اليدوية لا تزال تستخدم بالجامعات المصرية، وأن تكنولوجيا المعلومات لم تستخدم إلا منذ فترة قصيرة في نظم المعلومات الإدارية، بالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تفيد في سرعة التشغيل وسرعة الحصول على معلومات لمتخذي القرار.

(*) المقابلة غير المقننة هي تلك المقابلة التي يجريها الباحث لاستطلاع مشكلة أو ظاهرة ليس لديه خلفية كاملة حولها، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة العامة والتي لا تكون موضوعة مسبقاً حول مشكلة البحث، والتي تترك فيها حرية كاملة للباحث في توجيه الأسئلة، وأيضاً تترك للمتأور حرية الإجابة تم إجراء المقابلة في الفترة من (٥-٩) ٢٠٢٠/٣ م.

- ٥ - إن نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعة لا توفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ولا يتوفر فيها الشمول والتكامل والوضوح وأن متخذي القرارات يعتمدون على خبرتهم الشخصية وليس على تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- ٦ - افتقار عملية اتخاذ القرار بالجامعة في الوقت الحالي إلى نظم معلومات تدعم القرارات بتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة والمتكاملة والواضحة وتكفل سلامة حفظها وسرعة استرجاعها.

ومن خلال ما تم عرضه من أدبيات، وكذلك من خلال نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت تطوير الأداء الإداري ونظم المعلومات الإدارية، ومن خلال بعض المقابلات الحرة غير المقننة التي أجراها الباحث مع بعض قيادات الجامعة، تبين أن هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ضعف أداء القيادات الجامعية لمسئولياتهم الأكاديمية والإدارية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بتلك القيادات من خلال تبني أفكار ومداخل إدارية وأساليب حديثة، والتي منها أسلوب استخدام وتفعيل جودة المعلومات الإدارية.

لذا تتحدد مشكلة البحث في وجود عديد من العوامل التي أدت إلى ضعف أداء القيادات الجامعية والمتمثلة في عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام الأمر الذي يفرض حتمية الاهتمام بتلك القيادات من خلال تبني أفكار وأساليب إدارية حديثة ومنها استخدام وتوظيف جودة المعلومات الإدارية والتي تسهم بدرجة كبيرة في تحسين وتطوير الأداء الإداري. أسئلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"ما دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؟"

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تتحدد على النحو التالي:

- ١- ما الإطار النظري والمعرفي لجودة المعلومات الإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري والمعرفي لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٣- ما واقع دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؟

٤- ما التصور المقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؟
أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

١- تحديد الإطار النظري والمعرفي لجودة المعلومات الإدارية في مؤسسات التعليم الجامعي.

٢- تحديد الإطار النظري والمعرفي لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

٣- التعرف على واقع جودة المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

٤- التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

٥- تحديد طبيعة العلاقة بين جودة المعلومات الإدارية وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

٦- التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث الحالي من عدة اعتبارات وهي:

١- إن هذه الدراسة جاءت تلبية لتوصيات العديد من الدراسات التي حثت على ضرورة الاهتمام باستخدام وتوظيف جودة المعلومات الإدارية بالمؤسسات الجامعية.

٢- يقدم هذا البحث صورة مستقبلية لمؤسسات تعليم جامعي حديثة تستخدم جودة المعلومات الإدارية في إداؤها الإداري.

٣- تأكيد تحول الجامعة من مؤسسة تعليمية تقليدية إلى مؤسسة تعليم متميز تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إدارة شئونها لتتمكن من المحافظة على رأس مالها البشري والعمل على تنميته.

٤- محاولة لفت أنظار القيادات الجامعية بالجامعات المصرية على الدور الفعال لجودة المعلومات الإدارية في تطوير أدائهم الإداري.

٥- يساعد هذا البحث المسؤولين والقائمين على إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر على تحديد أهم مهارات استخدام جودة المعلومات الإدارية لتطوير أدائهم الإداري.

منهج البحث:

ولتغطية جوانب البحث كافة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي لدراسة المصادر الأولية والثانوية في مجال جودة المعلومات الإدارية والأداء الإداري والمدخل المسحي الذي يتم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى أهداف الدراسة من خلال الإجابة على أسئلته التي توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها.
أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة بحثية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة، باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل في المجتمع قيد الدراسة، والتي تقوم على شكل عدد من العبارات يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع البحث.
حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج من خلال عرض جودة المعلومات الإدارية كمتغير مستقل، وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج كمتغير تابع، الدراسة الميدانية، ثم تم وضع تصور مقترح لتفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

ثانياً: الحدود المكانية:

اقتصر البحث الحالي على جامعة سوهاج، وذلك لأنها تجمع بين التخصصات العلمية والأدبية والتربوية.

ثالثاً: الحدود البشرية:

تمثلت الحدود البشرية للبحث الحالي في عينة الدراسة الميدانية والمتمثلة في: (عمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام) بجامعة سوهاج. مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية:

١- جودة المعلومات الإدارية:

تعرف جودة المعلومات الإدارية بأنها: بيانات تم معالجتها بطريقة منتظمة وتحويلها إلى معلومات دقيقة وصادقة وشاملة ومتكاملة، تتوافر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب ويتم الاستفادة منها في اتخاذ القرارات^(١).

وعرف البحث الحالي جودة المعلومات الإدارية بأنها:

درجة المعلومات التي تمثل الواقع وتحدد بقدرتها على تحفيز متخذي القرار لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتتحدد هذه الجودة بثلاثة عوامل أساسية هي: فائدة المعلومات، ودرجة الرضا عنها، وقلة أخطائها وتحيزها، كما تتحدد جودة المعلومات الإدارية بثلاثة أبعاد هي: البعد الزمني، والبعد الشكلي، وبعد المحتوى (المضمون).

٢- الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري بأنه: ما تمارسه القيادات بمؤسسات التعليم المختلفة من مهام إدارية مستدامة لهم بما يكفل أدائهم على نحو أفضل وبما يهيئ البيئة الصالحة والمناسبة للمؤسسة التعليمية لممارسة أداء دورها الأكاديمي وتحقيق أهدافها وجعلها قادرة على التميز والمنافسة محلياً وعالمياً^(٢).

ويعرف البحث الحالي الأداء الإداري بأنه:

مجموعة من الجهود الهادفة والمهام الإدارية كالتخطيط والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات التي تمارسها القيادات الجامعية، بما يكفل تحقيق أهداف الجامعة.

٣- تطوير الأداء الإداري:

(١) عبدالحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: مصر، دار الكتب العلمية، ٢٠١٠م، ص ١٨.

(٢) علي يحيى علي محمود، تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م، ص ١١.

- يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: إدخال كل ما هو جديد من أفكار واتجاهات وبرامج وطرق من أجل الارتقاء بالأداء الإداري، وإحداث تحسيناً ملموساً في كفاءة الخدمات الإدارية التي تقدمها المؤسسات التعليمية، والرفع من جودة العملية التعليمية^(١). ويعرف البحث الحالي تطوير الأداء الإداري بأنه: جهد مخطط ومنظم لتغيير وتنمية كفاءة الأداء الإداري للقيادات الجامعية، بتفعيل واتقان عمليات الإدارة الحديثة كالتخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وغيرها، وذلك في ضوء تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

٤- القيادة الجامعية:

تعرف القيادة الجامعية بأنها القدرة على التأثير على الآخرين أفراد أو جماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وإحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التطور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل^(٢).

ويمكن القول أن القيادة الجامعية هي العملية التي يؤثر فيها القائد على أتباعه، ويحثهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل، حتى يمكن مواجهة تحديات الحاضر ومتطلبات المستقبل، والنهوض بمستوى الجامعة نحو التميز والريادة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المرتبطة بجودة المعلومات الإدارية.
الدراسات العربية:

دراسة (توفيق، ٢٠١٨ م)^(٣): وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الأسس النظرية المستخدمة بالجامعات المصرية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطويرها، والكشف عن واقع نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية، ووضع أجزاء مقترحة بهدف تطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت

(١) عمر أحمد هاشم الشريف، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣ م، ص ٧١.

(٢) أحمد عبدالرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦ م، ص ٣٤.

(٣) مودي شنودة توفيق بنيامين، تصور مقترح في لتطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للأداب والعلوم، جامعة عين شمس، ٢٠١٨ م.

الدراسة بعض النتائج من أهمها: أن نظام المعلومات الإدارية يعتمد على الحاسوب، وأن المعدات المستخدمة تتميز بالمرونة والحداثة، وأن وسائل الاتصال تتميز بسهولة وتبادل المعلومات، كما يوجد نظام حماية محكم لقاعدة البيانات، ويوجد نظام اتصال فعال بين العاملين والمراجعين، وأن البرمجيات توفر معلومات تفصيلية عند الحاجة إليها، وتتميز البرامج بتمكين أكثر من مستفيد بالاتصال معًا في وقت واحد، وأن النظام التنظيمي لنظم المعلومات يسمح بتدفق واحد، وأن النظام التنظيمي لنظم المعلومات يسمح بتدفق المعلومات بسهولة بين الإدارات الجامعية، كذلك يتميز العاملون والفنيون بنظم المعلومات بكفاءة عالية، ومن حيث جودة المعلومات الإدارية فإن النظام يوفر معلومات متجددة وخالية من الأخطاء وذات مرونة وشمولية، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية دور نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية وفي بعض محاورها وكذلك في المنهج المستخدم واختلفت عنها في أن الدراسة الحالية تناولت دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية وأفادتها في تحليل وتفسير النتائج وفي بناء الإطار النظري.

دراسة (عبدالله، ٢٠٢١) ^(١): وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد الخطط الاستراتيجية في قطاع التعليم التقني بجامعة السودان التقنية وذلك من خلال تقنيات المعلومات الإدارية المتمثلة في (الأجهزة، الشبكات، البرمجيات، الموارد البشرية، المستخدمين، وأمن المعلومات)، على إعداد الخطط الاستراتيجية من خلال (التحليل البيئي، الرؤية، الرسالة، الأهداف)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد علاقة بين نظام برمجيات تشغيل الأجهزة وإعداد الخطط الاستراتيجية، وكذلك بين مهارات مستخدمي البرامج ونظم أمن المعلومات وبين إعداد الخطط الاستراتيجية، كما توصلت إلى أن ٦٢% من العوامل التي تؤثر على الإعداد للخطط الاستراتيجية يرجع إلى كفاءة نظم المعلومات الإدارية، والثقافة التنظيمية للعاملين، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية نظم المعلومات الإدارية (الكفاءة) في تحسين الخطط الاستراتيجية وكذلك في المنهج المستخدم،

(١) عبدالملك عثمان عمر عبدالله، دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد الخطط الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع التعليم التقني - جامعة السودان التقنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٢١ م، ص ١ - ٣٢٤.

واختلفت عنها في أن الدراسة الحالية تناولت نظم المعلومات الإدارية (الكفاءة والجودة) في تطوير الأداء الإداري ككل وليس فقط التخطيط، وأفادتها في بناء الإطار النظري. ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ajaym & oehter, ٢٠١٣)^(١): هدفت إلى معرفة مدى استخدام جودة المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار على التخطيط بعيد المدى والتخطيط قصير المدى والميزانية في جامعات غرب نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة قوامها (٦٠٠) فرد (٤٠٠) منهم أعضاء هيئة تدريس يشغلون مناصب إدارية، (٢٠٠) منهم رؤساء أقسام، وتم الحصول على العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن نظم المعلومات الإدارية لا تستخدم بشكل كاف في عملية صنع القرار وفي التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى والميزانية ولا يوجد فرق بين الجامعات الحكومية والخاصة في استخدام نظم المعلومات لاتخاذ القرار ولكن هناك فرق كبير بينها في استخدام نظم المعلومات الإدارية في الميزانية وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المؤسسات التعليمية واختلفت عنها في المتغير التابع حيث استخدمت الدراسة الحالية تطوير الأداء الإداري ككل، ولكن هذه الدراسة استخدمت التخطيط فقط.

هدفت دراسة (Hailemichael, ٢٠١٩)^(٢) إلى توضيح أثر نظام المعلومات الإدارية ضمن جامعة وينيبا التعليمية، حرم كوماسن واستخدامها من قبل الطلاب والمحاضرين وكبار الموظفين الإداريين في الجامعة في دعم الأعمال الإدارية والتدريس والتعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة، وأبرزت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي لنظم المعلومات الإدارية على إدارة الجامعة، بما في ذلك إمكانية الوصول بشكل أفضل إلى المعلومات، والإدارة الأكثر كفاءة، وزيادة موارد الجامعة، وتقليل عبء العمل، وتحسين إدارة الوقت، وتحسين جودة التقارير لتحقيق التدريس وأهداف التعلم، كما وجد كذلك أن أنظمة المعلومات ليس كافية إلى حد ما في الجامعة، وتوصي الدراسة بربط فعال لجميع نظم المعلومات لتعزيز

(١) Ajay, I.A, Omirin, F.F, The use of management information system (MIS) in decision making in the south- west Nigerian universities, **Educational Research and be views**, Vol. ٢, No. ٥, ٢٠١٣, pp. ١٠٩- ١١٦.

(٢) Hailemichel, L. D, A assessment of management information systems Availability and utilization: the case in commercial Bank of Ethiopia. Master thesis, AAU. Ethiopia, ٢٠١٩.

استخدامها لصالح جميع أصحاب المصلحة، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء وكذلك في المنهج المستخدم، واختلفت عنها في عينة ومجتمع الدراسة، وأفادتها في بناء الإطار النظري. ثانيًا: الدراسات المرتبطة بتطوير الأداء الإداري: [١] الدراسات العربية:

دراسة (عبد الباسط دياب، ٢٠١٧م)^(١): هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة سوهاج ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية والتي تؤثر في أدائهم الإداري ومنها: التقييد بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، الجمود الإداري ونقص المرونة في تنفيذ القرارات، ضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، الافتقار إلى قاعدة بيانات معلوماتية دقيقة خاصة بالأقسام الأكاديمية للجامعات تكون متاحة للجميع، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأهمية تحفيز وإبداع الأداء الإداري للقيادات بالجامعات المصرية وكذلك في المنهج المستخدم، واختلفت عنها في تناولها للمتغير المستقل والذي كان التمكين الإداري للقيادات بينما كان في الدراسة الحالية هو نظم المعلومات الإدارية، كذلك تناولت هذه الدراسة تحسين وتطوير رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات بينما تناولت الدراسة الحالية تطوير الأداء الإداري للقيادات جميعها، واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وفي تحليل وتفسير النتائج.

وسعت دراسة (ألم، ٢٠١٨)^(٢): إلى التعريف علي واقع الأداء الإداري للقيادات الادارية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة علي ضوء خبرات بعض الدول، وتعرف واقع أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم وضع سيناريوهات استطلاعية مقترحة لتطوير أدائهم الادارية علي ضوءها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب السيناريوهات وتم الاعتماد علي الاستبيان كأداة للدراسة، تم تطبيقها علي عينة من القيادات الاكاديمية بلغ

(١) عبد الباسط محمد دياب، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم "جامعة سوهاج نموذجًا"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٤٩)، أبريل، ٢٠١٧م.

(٢) هبة الله احمد الهم، إدارة التغير كمدخل التطوير الاداء الاداري للقيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الغربية، جامعة المنيا، ٢٠١٨م.

عددها ١٢٩ قائدا أكاديميا بجامعة المنيا, وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها: جاء بعد الكتاب المعرفة ونقلها بدرجة تحقق متوسطة لدي القيادات الاكاديمية بجامعة المنيا بنسبة (٠.٧٠), كما جاءت جميع أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة بدرجة تحقق متوسطة لدي القيادات الاكاديمية بجامعة المنيا بدرجة تحقق متوسطة بنسبة (٠.٦١), وكان مستوي الاداء الاداري للقيادات بدرجة متوسطة.

وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لتطوير الأداء الإداري وفي المنهج المستخدم واختلفت عنها في المتغير المستقل حيث استخدمت هذه الدراسة مدخل إدارة التغير بينما استخدمت الدراسة الحالية نظم المعلومات الادارية , كما أفادت في بناء الاطار النظري وتحليل وتغير النتائج.

وأشارت دراسة (منصور، ٢٠٢٠)^(١): الي تحديد متطلبات تطوير الاداء الاداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري للقيادات (عمداء - وكلاء - رؤساء الاقسام) , واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي, وتمثلت اداء الدراسة في الاستبيان الذي تم تطبيقه علي عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالمنصورة وبلغ عددهم (٧٧) عضوا, وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من اهمها : جاء تقييم اعضاء هيئة التدريس لأداء عميد الكلية بدرجة متوسطة لغالبية العبارات, وجاء تقييمهم لوكلاء الكلية بدرجة متوسطة لكل العبارات, كما وافق أفراد العينة علي واقع اداء رؤساء الاقسام بدرجة متوسطة, كما اوضحت نتائج الدراسة ان استجابات العينة حول معوقات تطوير الاداء للقيادات بالكلية تراوحت ما بين متوسطة وكبيرة لبعض العبارات وكبيرا جدا للبعض الاخر, كما وافق افراد العينة علي متطلبات الاداء الاداري في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية بدرجة متوسطة, وكبيرة لبعض العبارات, كبيرة جدا للبعض الاخر, وفي ضوء ذلك تم تقديم تصور مقترح لتطوير الاداء الاداري للقيادات الادارية (عمداء ووكلاء ورؤساء الاقسام) بكلية التربية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية, وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها

(١) منال احمد منصور, تطوير الاداء الاداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصور في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية, مجلة البحث العلمي في التربية, جامعة عين شمس, العدد (٢١), ٢٠٢٠م, ص ص ١-٤٥.

لأهمية تطوير الاداء الاداري للقيادات الجامعية وفي المنهج المستخدم واختلفت عنها في المتغير المستقل, افادتها في بناء الاطار النظري وفي تحليل وتغير النتائج.
ثانياً: الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة (Berman, ٢٠١٥)^(١): بعنوان تنمية وتطوير القيادات الاكاديمية : دراسة حالة, واستهدفت التعرف علي واقع اداء القيادات الاكاديمية وعملية التأهيل والتطوير المقدمة اليهم في احدي كليات التمريض الخاصة بالولايات المتحدة الامريكية, ولتحقيق هدف الدراسة, تم تصميم برنامج تنمية القيادة بواسطة عميد الكلية للفئة المهنية الأولية والمتوسطة ومن هيئة التدريس بالكلية, وتم اشترك عدد ثمانية من اعضاء هيئة التدريس الذين تم التوصية بانهم لديهم قيادة قوية وفعالة, وتضمنت موضوعات البرنامج : مسارات القيادة والقضايا القانونية والميزانية والحوكة والتعددية والمشهد السياسي والموارد البشرية وشئون الطلاب وكشفت نتائج الدراسة ان هناك ستة موضوعات تم طرحها وهي : قصور في الاداء الاداري لديهم, الدعم اللازم من قبل الاقران, وادراك تصورات جديدة حول دورهم كقيادات في التمريض, والنقص في المهارات المرتبطة بالخبرات السابقة, واوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من برنامج تطوير الاداء الاداري ومعرفة الادوار الخاصة بعمل التمريض, وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير تطوير الاداء الاداري للقيادات الجامعية وافادتها في بناء الاطار النظري وفي تحليل وتغير البيانات.

كما اشارت دراسة (Soderhjelm & Bolander, ٢٠١٨)^(٢): الي انه في الوقت الذي يتزايد الطلب علي القيادة الاكاديمية, تزداد الحاجة الي التدريب والتأهيل للقيادة الاكاديمية بالجامعات, وجاءت هذه الدراسة بعنوان (القيادة الاكاديمية : إدارة المجموعات ام قيادة الفرق : دراسة حالة متعددة لتصميم وتنفيذ برنامج تنمية قائم علي الفرق للقيادة الاكاديمية) واستهدفت الدراسة تصميم وتنفيذ برنامج تطويري قائم علي الفرق للقيادة الاكاديمية , مع تطوير وتنفيذ تدخل تدريب جماعي في القيادة الاكاديمية علي مستوي

(١) Berman, A., Academic Leadership development, Acase study, Journal of Professional Nursing, No (٣١), Vol ٤, ٢٠١٥, PP ٢٩٨ - ٣٠٤.

(٢) Soderhjelm, T., Bjorklund, Sandahl, C., & Bolander - Laksov, K., Academic Leadership, Management of Teams, Amultiple - Case Study on designing and implementing a teamdased development Programme for academic Leadership, Studies in Higher Education, No (٤٣), Vol٢, ٢٠١٨, PP ٢٠١-٢١٦.

الإقليم، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل مستوي التدخل الذي نتج عنه تحديد المكونات الحيوية المرتبطة بتكوين الفريق، وظهرت النتائج ما يتعلق بمفهوم أخذ الأدوار الوظيفية، ويتم استكشاف أثارها العامة فيما يتعلق بإمكانية تطوير القيادة الأكاديمية بشكل منهجي، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اهتمامها بتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية واختلفت عنها في النهج المستخدم وفي كونها دراسة حالة، وأفادتها في بناء الإطار النظري وفي تحليل وتغير النتائج .

وفي ضوء العرض السابق للدراسات السابقة يمكن استخلاص النقاط التالية:

١- إن نقطة انطلاق البحث الحالي تبرزها كثير من توصيات الدراسات السابقة، فقد أشارت إلى أهمية دور جودة المعلومات الإدارية في تنمية وتطوير أداء القيادات الجامعية، ولكن اقتصرت هذه الدراسات على أحد الأبعاد فقط بينما تناول البحث الحالي الأبعاد الثلاثة لجودة المعلومات الإدارية وهي (البعد الزمني - البعد الشكلي - بعد المحتوى)، كذلك اقتصرت هذه الدراسات والتي تناولت تطوير الأداء الإداري على بعض الأبعاد، بينما تناول البحث الحالي متغير تطوير الأداء الإداري بجميع أبعاده.

٢- تفيد بعض الدراسات في توضيح مفهوم وماهية جودة المعلومات الإدارية والعوامل المؤثرة عليها بالإضافة إلى أهميتها في تحسين وتطوير أداء القيادات الجامعية وتنمية قدراتهم الإدارية والإبداعية، وكذلك ماهية ومفهوم تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية.

٣- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه تفعيل واستخدام جودة المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية كذلك قصور وضعف البرامج التدريبية للقيادات الجامعية الأمر الذي أدى إلى ضعف في أدائهم الإداري.

٤- تشابهت بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في المنهجية المستخدمة وتناولها لأحد المتغيرات واختلفت عنه في عينة ومجتمع الدراسة.

٥- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري واختيار الأساليب الإحصائية وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

خطوات البحث:

سار البحث وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وفيها أجب البحث عن السؤال الأول وهو: ما الإطار النظري والمعرفي لجودة المعلومات الإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟.

الخطوة الثانية: وفيها أجب البحث عن السؤال الثاني وهو: ما الإطار النظري والمعرفي لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟.

الخطوة الثالثة: وفيها أجب البحث عن السؤال الثالث: ما واقع دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؟.

الخطوة الرابعة: وفيها تم توضيح أهم النتائج التي توصل إليها البحث.

الخطوة الخامسة: وفيها يجيب البحث السؤال الرابع وهو: ما التصور المقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؟.

الإطار النظري والمعرفي لجودة المعلومات الإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

أصبحت المعلومات موردًا جوهريًا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها والارتقاء بجودة مخرجاتها يجب أن تعمل على جمع وتنقية وتخزين ومعالجة واستخدام كميات كبيرة من البيانات وتحويلها لمعلومات، ذلك لأن المعلومات لا تقل أهمية بالنسبة لأي مؤسسة عن المعدات والآلات والطاقات... وغيرها من الموارد الضرورية لإنشاء المؤسسة وممارستها لأنشطتها المحددة، لذا أصبحت المعلومات محل اهتمام القيادات والمخططين ومتخذي القرار في أي مؤسسة تريد لنفسها الريادة والتميز، وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء جودة المعلومات من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم جودة المعلومات الإدارية:

تتميز الدراسات المتاحة فيما يتعلق بجودة المعلومات الإدارية بالندرة والتركيز على الخصائص النوعية للمعلومات بشكل كبير، وقد حاولت الدراسات القليلة المتاحة العربية منها والأجنبية تحديد أبعاد محددة لجودة المعلومات الإدارية يمكن الاستناد إليها كأساس لتقييم مدى القيمة المضافة للمعلومات الداخلية منها والخارجية، وبينما ركزت الدراسات المبكرة على الأبعاد الشكلية لجودة المعلومات مثل التوقيت والدقة، نجد أن الدراسات الحديثة حاولت أن تقدم تصورًا أكثر شمولية حيث قدمت أبعادًا متعددة مثل الجودة الذاتية الداخلية، الجودة

السباقية، العرض والتقدم، وقابلية الوصول^(١)، ومن التصنيفات الأكثر شمولية لخصائص جودة المعلومات هو تصنيف هذه الخصائص إلى الخصائص الزمنية مثل التوقيت والحدثة، والخصائص المتعلقة بالمضمون مثل الدقة والصدق والشمولية والملائمة، وتلك الخصائص الشكلية مثل الوضوح والتنظيم والمرونة^(٢).

ويرى أحد الباحثين أن جودة المعلومات الإدارية تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذي القرار، بمعنى آخر إن جودة المعلومات تتحدد بقدراتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معين، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فاعلية، وبناء على ذلك يوجد ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة المعلومات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات، وتشمل هذه العوامل: منفعة المعلومة لمتخذي القرار، والأخطاء والتميز، وتتمثل منفعة المعلومة في صحتها وسهولة استخدامها، فكلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار، وتوفرت في الوقت الذي يحتاج إليه، ومن الممكن الوصول إليها بسهولة، كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية، أما درجة الرضا عن المعلومة فتحدد من قبل متخذ القرار بناء على ما توفره له المعلومة من المساعدة في عملية اتخاذ القرار، بينما تتعلق خاصة الأخطاء والتميز، فكلما قلت نسبة الخطأ وقلّة التميز تحسنت جودة المعلومات من وجهة نظر متخذ القرار حيث أن كثير من المديرين يفضلون جودة المعلومات على كميتها، فالجودة أهم من الكمية، ولاشك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتميز الموجودة في هذه المعلومات، وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لعدة أسباب قد تكون عملية قياس غير دقيقة للبيانات، أو الفشل في اتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات، أو قد تكون بسبب التزوير المتعمد في المعلومات أو الخطأ في عملية تسجيل البيانات^(٣).

(١) Duran- Areanasl, Rivero.c. C, Contons. F, The development of a quality information system: A case study of Mexico, Health policy and planning No. (٤), Vol, ١٣, ١٩٩٨, pp. ٤٤-٥٨.

(٢) Obrien, James A, et al, Management information systems, Eight Edition, NY: Mc Graw-Hill, ٢٠٠٨.

(٣) حسان محمد محمود، نظم المعلومات الإدارية، الإبراهيمية، رمل الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م، ص ١٧.

ومن الخصائص الأكثر شيوعًا والمحددة لجودة المعلومات الإدارية الشمولية والتوقيت المناسب، ويقصد بشمولية المعلومات قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الخصائص الظاهرة لموضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات فيما يسمى (بالأغراق)، أما التوقيت المناسب فيقصد به توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن قد تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادرًا على الحصول على معلومات في وقت الحاجة إليها^(١).

(١) Parmita Saha, Atanu K. Nath, Esmail Salehi- Sangavi, Evaluation of government e- tax websites: an information quality and system quality approach, transforming government: people, process and policy, No. (٣), Vol. ٦, ٢٠١٢, pp. ٣٠٠- ٣٢١.

ثانياً: خصائص جودة المعلومات الإدارية:

لجودة المعلومات الإدارية خصائص عديدة تؤثر على قيمتها حسب الغرض التي تستخدم فيه، ولكي تكون المعلومات ذات قيمة عالية يجب أن تتصف بالخصائص التالية^(١):

١ - الوقت المناسب:

يجب أن يتلقى متخذ القرار المعلومات في الوقت الذي يحتاجها فيه، وهذا يعني عدم وصول المعلومات بعد أو قبل الحاجة لها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.

٢ - قابلية القياس الكمي:

وهي إمكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج والكميات إذا لزم الأمر.

٣ - إمكانية الحصول عليها:

أي درجة السهولة واليسر في الحصول على المعلومات اللازمة عند الحاجة لها.

٤ - الفاعلية:

ويقصد بالفاعلية أن المعلومات تحقق الهدف من استخدامها كما ينبغي.

٥ - الكفاءة

ويقصد بالكفاءة أن النتائج المستفادة من المعلومات أكثر من كلفة الحصول عليها.

٦ - الدقة:

وتعبر عن نسبة المعلومات الصحيحة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة من الزمن، ويعتمد مستوى الدقة المطلوب على طبيعة المعلومات التي ينتجها النظام.

٧ - عدم التحيز (الموضوعية):

وتعني هذه الخاصية عدم تغير المعلومات أو الرغبة في تشكيلها بما يحقق مصالح شخصية، أو بغرض التأثير الشخصي الذي يحصل عليها لاتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف معين.

(١) نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط٣، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠١٤م،

٨- الشمول:

ويقصد بالشمول أن المعلومات تغطي جميع جوانب الموضوع الذي خصصت له أو جمعت من أجله.

٩- الملاءمة:

ويقصد بها تطابق المعلومات مع احتياجات صناع القرار وتتوافق مع المستوى الذي توجد فيه.

١٠- الموضوعية:

أى أن تكون المعلومات خالية من الغموض وأن وضوح المعلومات يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها، كما أنها لا تتأثر بمزاج ولا شخصية مستخدميها.

ويرى الباحث أنه إذا توفرت هذه الخصائص في المعلومات فإنها تكسبها القوة والتي تجعلها تدعم القيادة الجامعية في ترشيدها قراراتها، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وكذلك توفر للمؤسسة الظروف المناسبة لدعم العمل الإداري بتوافر الشفافية والنزاهة في المعلومات، والاستجابة للمتغيرات الطارئة. ولتحقيق هذه يجب استخدام نظم معلومات ذات تصميم تقني عالي.

ثالثاً: جودة المعلومات الإدارية وأبعادها:

تمثل المعلومات مورداً أساسياً في المؤسسة وتوفير أداة منافسة، وتحدد وضع المؤسسة بالنسبة لغيرها، وتوفر المعلومات حدود العلاقة داخل وخارج المؤسسة، وتؤثر نظم المعلومات على جودة المنتج، وكلما كان نظام المعلومات ذات جودة عالية وأكثر وضوحاً كلما تحققت أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ويمكن تحديد ثلاثة أسس رئيسية لجودة المعلومات وهي^(١):

١- منفعة المعلومات: أى أنه يمكن تقييم أى معلومة من زاوية المنفعة المتوقعة منها، حيث تتمثل هذه المنفعة من عنصرين هما: صحة المعلومة، سهولة استخدامها، وهناك أربع منافع للمعلومات هي: منفعة زمانية، ومنفعة مكانية، ومنفعة التملك، والمنفعة التقييمية أو التصحيحية.

(١) عبد الرحمن الصباح، عماد الصباح، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، عمان: دار المسيرة، ١٩٩٥م،

٢- درجة الرضا عن المعلومات: من الصعب الحكم على القدر الذي ساهمت به المعلومات في تحسين صنع القرارات لذا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن هذه المعلومات من متخذي القرار أى تحديد جودة المعلومات وكيفية استخدامها بواسطة متخذي القرار، حيث أن درجة الرضا عن المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً، وكذلك بقدرتها على جعل متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فاعلية.

٣- الأخطاء والتحيز: هناك بعض متخذي القرار والقيادات يفضلون جودة المعلومات عن كمية المعلومات المتاحة، ولاشك أن درجة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات، ويمكن القول أن التحيز في المعلومات من السهل علاجه إذا تمت معرفته.

ويمكن تحديد جودة المعلومات الإدارية بطريقة قابلة للإدارة والتقييم بثلاثة أبعاد رئيسية كالتالي^(١):

- ١- البعد الزمني ويتحدد بالسمات التالية:
 - التوقيت: المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
 - الآنية: المعلومات يجب أن تكون الأحدث عندما تقدم.
 - التكرار: المعلومات يمكن أن تقدم كلما تكون مطلوبة.
 - الفترة الزمنية: المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي والحاضر والمستقبل.
- ٢- بعد المضمون: ويتحدد بالسمات التالية:
 - الدقة: أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء.
 - ذات الصلة: المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة.
 - الوعي: فقط المعلومات المطلوبة يجب أن تقدم.
 - النطاق: المعلومات يجب أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي.

(١) أحمد مؤيد عطية الحيايى، جودة نظم المعلومات المصرفية في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على المصارف العراقية، مجلة تنمية الرافدين، العدد (١٠٤)، ٢٠١١م، ص ص ١٣٣-١٥١.

- الأداء: المعلومات يجب أن تظهر من الأنشطة المنجزة والتقدم المتحقق أو الموارد المتراكمة.

٣- البعد الشكلي: ويتحدد بالسمات التالية:

- الوضوح: المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم.
- التفصيل: المعلومات تقدم بشكل تفصيلي أو ملخص.
- الطلبية: المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقاً
- التقديم: المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سردي، رقمي، بياني، أو أى شكل آخر.

- الوسائط المتعددة: المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة، فيديو، أو أى وسائط أخرى.

ويرى الباحث أن التقدم التكنولوجي له تأثير ايجابي على رفع جودة المعلومات، وعلى دقة القرارات المتخذة من قبل مستخدمي هذه المعلومات، وكذلك رفع مستوى فاعلية الملكية المعرفية لهذا المستخدم، وخفض حالة عدم التأكد، وتوفير معلومات ذات خدمة أكبر لمستخدميها، مما يدفع بشكل كبير في تطوير أدائهم الإداري، وتحقيق الشفافية، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية في تقديم المنتجات من خدمات مادية ومعنوية، وتحسين وتطوير العمل الإداري.

رابعًا: مراحل إدارة جودة المعلومات الإدارية:

إن المؤسسات اليوم تعمل في ظل بيئة تنافسية تستوجب إدارة واعية ومزودة بالمعلومات، فاحتمالات الفشل هي البديل الذي يهدد المؤسسات التي تدار بواسطة مديرين غير مزودين بمعلومات كافية أو مزودين بمعلومات خاطئة، لذا لم يعد هناك شك في أن المعلومات أصبحت في عصرنا الحالي موردًا جديدًا ورئيسيًا لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها أو ملكيتها.

وتعرف إدارة المعلومات بأنها: العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير أكثر فاعلية لمساعدة المجتمع أو المؤسسة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم، وتتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق والمعلومات الصوتية والصورية، وما إلى

ذلك^(١). ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات وحداتها وتجهيزها وكلفتها، وتخزينها واسترجاعها، بالإضافة إلى إنتاج المعلومات وتعلمها وفهمها.

وإدارة المعلومات تشمل وسائل الإدارة الأكثر تخصصًا وتكاملاً مثل: أدوات البقطة والذكاء الاقتصادي، النشر المكتبي، وإدارة الأرشيف والملفات، والذاكرة الوثائقية، أدوات البحث عن المعلومات، إدارة المعرفة، وأنظمة المعلومات المتخصصة^(٢).

كما أن إدارة المعلومات تتضمن المهام والمسئوليات الجوهرية التالية^(٣):

١- تمكين كل عضو من المؤسسة من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها في الوقت الذي يريده.

٢- إقامة أنظمة لتخزين الوثائق والتقارير، وتنظيمها واسترجاعها.

٣- ترتيب عملية الوصول إلى المصادر المباشرة ومواقع الشبكة ومصادر الوثائق التقليدية.

٤- تخزين المعلومات مثل التقارير الفنية وتقارير المعلومات داخل المؤسسة.

٥- نشر المعلومات الجديدة لمن يحتاجون إلى الإلمام بها.

٦- ضمان تمكين أعضاء المؤسسة من سهولة التواصل عن طريق إنشاء شبكة داخلية، بشرط توفير مقومات أمن مناسبة.

٧- إدارة تمكين عملية الاتصال الحاسوبي مع الموردين الخارجيين والعملاء.

٨- توفير مصدر خبرة عن أوجه القصور والقيود والمتطلبات المرتبطة باستخدام المعلومات مثل تشريعات حماية البيانات.

٩- التخلص من المعلومات التي لم تعد مطلوبة أو تحديثها.

وبعد ما تم عرضه عن إدارة المعلومات يمكن تقسيم مراحل إدارة المعلومات إلى خمسة مراحل كما يلي:

(١) محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ١٧٣.

(٢) Eric Sutter, Intelligence économique et management de l'information Lavoisier, Paris, ٢٠٠٦, p. ٢٠.

(٣) شمس ضيبيات خلفاوي، مفهوم إدارة المعلومات ومنهجية عملها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد (١٠)، يناير ٢٠١٢م، ص ص ١٢٦ - ١٣٦.

١-مرحلة الجمع:

إن محاولة اكتشاف مجال جديد أو فهم موضوع ما، أو تقدير عمل أو مشروع ما تمثل انطلاقات أساسية يكون نجاحها مرهون بنوعية المعلومات التي تركز عليها، لأنه في معظم الأحيان المعلومات التي تستقيها قد تكون رديئة أو غير كافية أو مجمعة ومعالجة بشكل غير صحيح، لهذا يجب اعطاء أهمية بالغة لعملية جمع المعلومات وأخذ الاحتياطات اللازمة عند استعمالها^(١).

وتعرف مرحلة جمع المعلومات بأنها استقطاب أكبر عدد من المعطيات أو المعلومات الممكنة، وذلك باستعمال مختلف الوسائل والمصادر والموارد المختلفة وذلك قبل المبادرة بحجزها وتخزينها^(٢). وبعد جمع المعلومات اللازمة من طرف المؤسسة فإنه سيتم ترتيبها بطريقة تجعل كل مسؤول بالمؤسسة الحصول عليها حسب احتياجاته.

٢- مرحلة التخزين:

ويعرف التخزين على أنه نشاط يسمح بحفظ المعلومات بطريقة منظمة، قصد استعمالها^(٣)، فالتخزين هو ايداع نتائج الجمع في وسائل مادية خاصة، وأكثر الوسائل استعمالاً إلى الآن بمعظم المؤسسات هي الملفات والسجلات اليدوية الورقية، لكن في الوقت الراهن برزت وسائل في ميدان نظم المعلومات وأشهرها نظم البحث المساعدة من طرف الحاسوب، وكذلك قاعدة البيانات والتي تسمح بالعبور نحو المعلومات التي يحتاجها المستخدمين.

(١) Deketele J.M, ROGIERS, X, Methodologic de recueil d'information, ٣eme edition, deboeck universite, Paris, ١٩٩٦, pp ١٢-٣١.

(٢) عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٤م، ص ١٥٥.

(٣) نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٥م، ص ٦١.

٣- مرحلة المعالجة:

حتى تكون المعلومة صالحة لاتخاذ القرار فإن المعطيات الخام يتم تعديلها بالمعالجة وذلك بتمويل المعطيات من خلال شكلها ومحتواها ويمكن التمييز بين نوعين من المعالجة وهما المعالجة اليدوية والمعالجة الآلية كما يلي:

- المعالجة اليدوية: يتم هذه النوع من المعالجة بصورة يدوية مع استعمال وسائل بسيطة مما يتطلب جهد ووقت كبير، مع احتمال تضاعف الأخطاء نتيجة قلة التركيز والشعور بالملل في معظم الأحيان من طرف الأشخاص الذين يقومون بالإجراءات اليدوية^(١).

- المعالجة الآلية: إن هذا النوع من المعالجة يتعلق بتأمين الإجراءات والعمليات اللازمة عند معالج وتحويل المعلومات، ويتطلب هذا النوع من المعالجات تواجد أجهزة معلوماتية، وبرمجيات... الخ، والتي تسمح للمستقبل النهائي سرعة إنجاز مهامه.

٤- مرحلة التوزيع:

توزيع المعلومة تعني إرسالها عبر قنوات مختلفة، فعلى المؤسسة أن تملك هذه القنوات بصورة كافية ومفتوحة لمحيطها وذلك بالاعتماد على تدفقاتها، ولقد أخذت عملية توزيع المعلومات أهمية بالغة خاصة بعد ظهور الشبكة الرقمية كما اكتسبت هذه العملية مكانة مهمة في المؤسسة وذلك بالاعتماد على المقولة التالية: "المعلومة دم الشركة"^(٢).

٥- مرحلة رجع الصدى:

إن إدارة المعلومات تعتمد في استمرارية نقل المعلومات على مبدأ الأخذ والرد، أي التبادل المستمر للمعلومات، ولهذا عند تقديم المعلومات والتأكد من وصولها واستخدامها في سياقها المناسب بين مختلف الأطراف في المؤسسة فإن هناك رد فعل أو رجع للصدى، وبصورة عامة فإن هذه المرحلة يتم تهميشها وتجاهلها في كثير من المؤسسات نتيجة تعقد

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية،

٢٠٠٧م، ص ١٥٦.

(٢) Romagni Patrick et Valerie Wild, l'intelligence économique ou service de l'entreprise, les presses du management, Paris, ١٩٩٨, p. ٩١.

التدرج الهرمي للمصالح والوظائف، مما يعرقل من فاعلية العمل الإعلامي والاتصالي في المؤسسة^(١).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن لإدارة المعلومات الجيدة بمراحلها الخمس، الجمع، والتخزين، والمعالجة، والتوجيه، ورجع الصدى دورًا مهمًا في فعاليات المعرفة المختلفة في المؤسسات الجامعية من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة، وجمع المعرفة وتصنيفها، وتطوير مراكز المعرفة وضمان إنسياب المعرفة فيها، وما إلى ذلك.

خامساً: أهمية وخصائص جودة المعلومات الإدارية في صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات الجامعية

إن أهمية المعلومات في الإدارة بصورة عامة، وفي اتخاذ القرارات بصورة خاصة لا تحتاج إلى تأكيد، فمختلف الاتجاهات الإدارية لا تختلف حول أهمية المعلومات حتى إن البعض شبه المعلومات ونظمها بالنظام العصبي^(٢).

وتعتبر عملية صنع القرارات محورًا للأنشطة الإدارية، في المؤسسات على مختلف أنواعها، فهي من أهم ما يمارسه المديرون بمختلف مستوياتهم الإدارية، كما تعتبر من أكثر النشاطات استهلاكًا لوقتهم وجهدهم لتعدد وتكرارها، وهي في ذات الوقت من أخطر جوانب العملية الإدارية بالنسبة للمديرين، لأنهم هم المسؤولون عن نتائج اتخاذ القرارات، والمعلومات تلعب دورًا رئيسيًا ومهمًا في عملية صنع القرارات^(٣).

والإدارة بصورة عامة ونظم اتخاذ القرار بصورة خاصة هي عملية معالجة معلومات ونظم اتصالات، فاتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار المعلومات المناسبة ومقارنتها بمعلومات سابقة، ثم اتخاذ قرار بشأنها، وتشمل وظيفة اختيار المعلومات وعملية تصنيفها حسب أهميتها، أما وظيفة مقارنة المعلومات فتشمل مقارنة المعلومات القديمة المتوفرة سابقًا لدى متخذ القرار مع المعلومات الجديدة التي تم جمعها^(٤).

(١) شمس ضبيبات خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٤.

(٢) Muid Colin, information systems and public management- aview form the center, public administration, Vol ٧٢, Np(١), ١٩٩٤, p. ١١٥.

(٣) عبد الرحمن الصباح، عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٧.

(٤) Samuel, J., Berrstein, Computers in public administration, An international perspective, new yourk, pergmon press inc, ١٩٩٧.

وفي هذا الصدد يمكن القول بأن كفاءة نظم الإدارة بصورة عامة تعتمد على كفاءة نظم الاتصالات والمعلومات، وذلك لأنه لا بد من توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لمتخذي القرار، وكذلك فإنه من الضروري أن يتوفر نظام تغذية عكسية يساعد على معرفة الوضع الحقيقي بالنسبة لتنفيذ السياسات أو القرارات التي اتخذوها^(١).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن للمعلومات أهمية كبيرة لمتخذي القرارات، لذا فإن هناك جملة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه المعلومات كي تستخدم لصنع واتخاذ القرارات من هذه الخصائص ما يلي^(٢):

١- الشمولية: أن تكون المعلومات شاملة أغلب الجوانب التي تتعلق بالموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه وتتعلق به بدرجة كبيرة.

٢- التوقيت المناسب: كلما قلت المدة بين الزمن المستغرق لإدخال البيانات ومعالجتها وإخراجها على شكل معلومات كلما كان ذلك أفضل، ويزيد من إمكانية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

٣- التكلفة: وهو أن يكون المردود المتوقع من هذه المعلومات أكبر من تكلفة الحصول على المعلومات.

٤- دقة المعلومات: وتعني القدرة على الحصول على معلومات خالية من التضارب والأخطاء وذات صيغة صحيحة.

٥- الملائمة: أي ملائمة المعلومات لاحتياجات مستخدميها وعلاقتها بالمشكلة المطروحة.

٦- المرونة: وتعني مدى مواءمة المعلومات التي تتولد عن أنظمة المعلومات ليس فقط للقرارات المتعددة، بل لأكثر عدد من متخذي القرارات.

٧- الواقعية: أي يجب أن تكون المعلومات ممثلة للواقع، أي مأخوذة من واقع المشكلة.

(١) Nigro Flex, A., & Loyd, G., Nifro, Modern public administration, ٥th edition, Harper and Raw, ١٩٨٠, p. ٢٣٦.

(٢) Stair, R., Reynolds, G., fundamentals of information systems, sixth edition, ٢٠١٢, p. ١٥٣.

٨- إمكانية استرجاع المعلومات: تشير هذه الخاصية إلى سهولة وسرعة الوصول للمعلومات، فكلما كان الاسترجاع أسرع كلما زادت احتمالات اتخاذ القرارات في وقتها المناسب.

٩- الشكل: ويقصد به الشكل الذي تقدم به المعلومات، ويجب في كل حالة اختيار الشكل الأنسب لتقديمها والذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم هذه المعلومات.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن للمعلومات دور كبير في مساعدة متخذي القرارات بالمؤسسات الجامعية، حيث أنها تساعد القيادات في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب حيث يتوفر لها كل المعلومات لفهم المشكلة التي بصددها قرار بشأنها، كما أن المعلومات التي تستخدم لصنع واتخاذ القرار يجب أن تتصف بالعديد من الخصائص كالشمولية، وقلة التكلفة، والتوقيت المناسب، والدقة، والمرونة، والواقعية، وإمكانية استرجاعها، وأن تقدم بالشكل المناسب لمتخذي القرار.

سادساً: معوقات نجاح إدارة جودة المعلومات الإدارية بالمؤسسات الجامعية: تواجه جودة المعلومات الإدارية مجموعة من العقبات والصعوبات، والتي يمكن اعتبارها بمثابة تحديات تعوق من كفاءة عملها، ومن هذه التحديات ما يلي^(١):

- ١- بعض المعلومات الهامة لا يمكن إدخالها في النظام.
- ٢- غالباً ما تهتم نظم المعلومات بالبيانات الكمية نظراً لسهولة إدخالها، وهذه البيانات قد لا تكون على درجة عالية من الأهمية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة ما لم يتم ربطها مع معلومات أخرى.
- ٣- قيمة المعلومات تتناقض بمرور الزمن، فالمعلومات ذات القيمة العالية الآن، قد لا تكون كذلك في المستقبل.
- ٤- التغيرات البيئية تؤدي إلى تغيرات في الاحتياجات من المعلومات.
- ٥- تكنولوجيا الحاسب الآلي في تغيير مستمر.
- ٦- النقص الملحوظ في العمالة الماهرة.

(١) إبراهيم إسماعيل سلطان ، نظم المعلومات الإدارية "مدخل النظم"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

٧- التوقعات الخاطئة، حيث يدرك القليل من الأفراد أن هناك مجهودًا كبيرًا أو تكلفة ضخمة تبذل من أجل الحصول على نظام فعال للمعلومات في عديد من التطبيقات التي يمكن ملاحظتها.

كما ذكر أحد الباحثين أيضًا بعض المعوقات التي تواجه تطبيق جودة المعلومات الإدارية في المؤسسات الجامعية كما يلي^(١):

١- ضعف البنية التحتية المعلوماتية بالمؤسسة: كقلة البيانات سواء من حيث التوافر أو الصحة أو الدقة أو تواجدها في الوقت المناسب أو توقيتها، كذلك ضعف جودة شبكة الاتصالات وقلة توافر المكونات المادية والبرمجة اللازمة لتطبيق النظام.

٢- مقاومة التغيير: ويكون ذلك إما من قبل المسؤولين أو الأفراد الذين في وضع يمكنهم من الرقابة على بعض المعلومات وربما لا يرغبون في التخلي عن هذا الدور لصالح النظام الجديد بسبب الخوف من فقدان وظائفهم، أو التعامل مع تكنولوجيا جديدة وقيود جديدة يفرضها النظام، أو الخوف من نتائج شفافية المعلومات.

٣- ضعف بيئة القرار: عدم قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي، ومعرفة الفرق بين اتخاذ القرار وصناعة القرار وأنهم أصحاب القرار، وتضارب القرارات على المستويات المختلفة، كذلك عدم توافر الكوادر البشرية التي تعني أهمية نظم المعلومات الإدارية والتمكنة من أساليب صناعة القرار، وضعف الفكر الإداري والوعي بقيمة الإدارة وقيمة دعم القرار، وندرة معاهد دعم القرار.

كذلك يوجد بعض المعوقات الأخرى التي تؤدي إلى قلة كفاءة جودة المعلومات الإدارية بالمؤسسات الجامعية كما حددها أحد الباحثين كما يلي^(٢):

١- ضعف دراسة وتقدير المخاطر وعوامل التأكد من أنظمة التطوير: إذ يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسة هو تقدير المخاطر وعوامل التأكد في

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأساس والمبادئ، مصر: المكتبة العصرية، ٢٠٠٦م، ص٢٢.

(٢) Laudon, K.C. & Laudon, J. P., Management information system, New Jersey, Prentice Hall international, INC, ٢٠٠٠, p. ٢٩.

أنظمة التطوير، ويلاحظ أن هناك عاملين يشكلان محورين أساسيين الأول هو احتياجات ومتطلبات المؤسسة من المعلومات لكل من المستخدمين والمستفيدين من النظام والمؤسسة بكل أقسامها وإداراتها، والثاني هو الوقت، وعوامل تكلفة نظام المعلومات إذ أنه من الصعب عليها خاصة في المشروعات الضخمة لتكلفتها العالية.

٢- ضعف ثقة العاملين في نظم المعلومات: إن عدم ثقة العاملين في نظم المعلومات تنشأ نتيجة لعدة أسباب منها: خوف العاملين من إحلال الحاسبات محلهم وبالتالي احتمال الاستغناء عنهم وفقدانهم وظائفهم، مما يؤدي إلى مقاومة العاملين لأي تكنولوجيا جديدة.

٣- صعوبة بناء نظم المعلومات: ليس من السهل تصميم وتطوير نظم المعلومات حيث يتطلب ذلك توافر الأموال والوقت وتضافر الجهود من أجل تصميم ناجح لنظم المعلومات.

سابعاً: متطلبات نجاح جودة المعلومات الإدارية بالمؤسسات الجامعية:
إذا كانت أنظمة المعلومات الإدارية تعني مجموعة الموارد المادية، والبرمجيات، والأفراد، والبيانات، والإجراءات والتي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة وإرسال المعلومات على هيئة معينة داخل المؤسسات، بطريقة تخدم غايات المؤسسة وأهدافها، وتطوير أداء قياداتها، إلا أن هذه الأنظمة لا تنجح في تحقيق الأهداف المطلوبة منها إلا في ضوء بعض المتطلبات والمحددات منها:

١- التصميم: لا بد أن يكون تصميم النظام بشكل سهل يشجع على استخدامه، كما يجب أن يكون التصميم متوافق مع القيم الثقافية والأهداف التنظيمية للمؤسسة حتى يتم قبول النظام وضمان استمراره. كذلك لا بد من أن يكون النظام مصمم بالشكل الذي يتم فيه تقديم المعلومات الصحيحة المطلوبة بالسرعة والدقة الكافية للتمكن من استخدامها^(١).

(١) Coopers & Lybrand, Lanouvelle pratique du controte interne, editions dorganisation, cinquie me tirage, ٢٠٠٠, p. ٨٥.

٢- البيانات: يجب أن تكون البيانات التي يتم الاعتماد عليها في إنتاج المعلومات دقيقة ومتسقة هذا يؤدي إلى عدم غموض المعلومات الناتجة عن النظام وملائمتها لأهداف وأغراض المؤسسة وبيئتها الخارجية^(١).

٣- دراسة التكاليف: قد يعمل نظام بصورة فعالة، إلا أن تنفيذه وتشغيله قد تكون مكلفة بدرجة أكبر مما كان متوقعاً في الموازنة المخصصة له، بحيث أن المنافع المتحصل عليها من النظام تعادل تلك التكلفة أو تقل، ولذلك يجب على المؤسسات القيام بدراسة معمقة قبل الاستثمار في مشاريع ضخمة التكاليف مثل نظم المعلومات الإدارية^(٢).

٤- إزالة الفجوة بين مصممي النظام ومستخدميه: وهي تعتبر من أكثر المشاكل التي تواجه تطبيق وتنفيذ نظام المعلومات، نتيجة لاختلاف الخلفية العلمية لكل من المصممين والمستخدمين للنظام، وكذلك اختلاف في درجات الولاء التنظيمي، ومداخل المشكلات بل وأيضاً المفردات اللغوية، فمثلاً يرى الفنيون من واقع التوجه الفني لحل المشكلات أن فاعلية المؤسسة تتحقق إذا كانت المكونات المادية والبرمجيات تعمل بسهولة وفعالية، بينما يرى المستخدمون أنهم بحاجة إلى نظام معلومات يسهل المهام التنظيمية. هذا الاختلاف يؤدي إلى فشل تطوير نظام المعلومات وإزالة هذا الاختلاف يؤدي إلى نجاحه.

٥- دعم الإدارة: إذا حصل نظام المعلومات على دعم ومساندة من كافة المستويات الإدارية فإن هذا يؤدي إلى توليد اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدمي النظام أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كنتيجة لشعورهم بأن مشاركتهم وإسهاماتهم سوف تصبح محل تقدير واهتمام من جانب الإدارة.

كما أن هناك مجموعة من المتطلبات يستند إليها لتحقيق نجاح جودة المعلومات الإدارية كما ذكرها بعض العلماء يمكن توضيحها كما يلي:

(١) Renaud De Maricourt, Les Samourais du management edition Vuibert, Paris, ١٩٩٣, p. ٢٨٣.

(٢) Alberto Sillero, Audit& Revision Legale, Guide Partique, Edition ESKA, ٢٠٠٠, p. ٢٨.

١- استعمال التقنيات الحديثة: ساهمت تقنية المعلومات في زيادة قدرة نظام المعلومات على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة المؤسسة، وذلك من خلال توفير إمكانيات ملائمة وفعالة لتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات وتقديمها إلى صانعي القرار في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة، وقد انعكس ذلك على كفاءة نظام المعلومات وجعله أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات السريعة والاستجابة لها، وتشتمل استعمال الوسائل التقنية على ثلاث اتجاهات رئيسية: الأولى تتمثل في الأفراد الفنيين المتمكنين من استخدام الوسائل التقنية وآليات تشغيلها، والثانية هي البرمجيات التي تساعد أجهزة الإعلام الآلي على أداء مهامها، والثالثة تتمثل في الأجهزة والوسائل التي تقدم الدعم اللازم لأداء المهام.

٢- توفير قاعدة بيانات موحدة: وقاعدة البيانات هي المخزن لجميع البيانات ذات الأهمية والعائدة لمستخدمي نظم المعلومات، ووجود قاعدة بيانات مركزية واسعة وموحدة قادرة على استيعاب كل المعلومات التي يعتمد عليها نظام المعلومات سيمكن المؤسسة من تحديد نوع وحجم وطبيعة المعلومات التي يمكن التعامل معها، انطلاقاً من تجميعها وتخزينها واسترجاعها وفق احتياجات المستفيد منها، لاسيما في عملية صنع القرار وتطوير الأداء الإداري، إضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على كافة الملفات التشغيلية الخاصة بكل نظام فرعي، مما يحول دون وجود حالات تكرار في البيانات أو التقليل منها والتي يمكن أن يشترك فيها أكثر من نظام فرعي، فضلاً عن إمكانية تحقيق الأمن والسرية أثناء عملية التعامل مع تلك البيانات من قبل مختلف المستخدمين منها، كما أن وجود قاعدة بيانات مركزية من شأنه تبسيط عملية التعامل مع البيانات المعالجة التي تنشأ في كل النظم الفرعية، مما يضمن سرعة وصولها إلى مستخدميها، وخاصة مختلف المتعاملين مع المؤسسة^(١).

٣- الاعتماد على الأفراد المؤهلين: إن نجاح نظام المعلومات الإدارية المتكامل يتطلب الاعتماد بدرجة كبيرة على حجم المعرفة العلمية والعملية والتقنية التي يتمتع بها

(١) Moscové, S. A., Simkin, M. G, Bagranoff, N.A, Coreconcepts of Accounting information system, ٧th ed, John wiley& Sons Ltd, England, ٢٠٠١, p. ٧.

الأفراد، والتي يجب أن تتناسب مع متطلبات عمل النظام وإمكانية تحقيق أهدافه، الأمر الذي يستلزم ضرورة تطوير مهارات الأفراد العاملين في هذا النظام بصورة مستمرة، فيستوجب على الأفراد ضرورة تطوير معرفتهم المحاسبية التي تشمل كافة فروع المعرفة المحاسبية والعمل على دراسة كافة المستجدات، إضافة إلى ضرورة التمكن من إجراء عمليات التحليل للبيانات المختلفة وعرض محتويات التقارير والقوائم المالية بالسرعة الممكنة ووفق الشكل الذي يمكن أن يؤثر في زيادة الفائدة لدى المستخدمين^(١). إضافة إلى ذلك يجب على الأفراد الإلمام بالجانب البشري وتطوير قدراتهم التسييرية فيه، مما يضمن تحقيق التوافق بين مختلف الأفراد في المؤسسة وتقليل النزاعات أو جعلها في صالح المؤسسة، ولا يمكن إغفال المعرفة الإدارية التي توجب على الأفراد ضرورة تطوير مهاراتهم الإدارية من خلال الاطلاع على كافة المستجدات التي تحدث في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات.

٤ - استخدام النظام وقناعة المستفيد: حيث يشير استخدام النظام إلى مدى اعتماد المستفيد على المخرجات من المعلومات لأداء مهامه، ويقاس مستوى الاستخدام من خلال عدد مرات الاستخدام، والوقت المستنفذ في الاستخدام، بينما تفترض قناعة المستفيد بأن هناك علاقة مباشرة بين فاعلية النظام وقناعة المستفيد من النظام، وعليه فإن نجاح النظام يعبر عنه بالمدى الذي يعتقد فيه المستفيد بأن النظام يلبي احتياجاته المعلوماتية^(٢).

يتضح مما سبق أن جودة المعلومات الإدارية بالمؤسسات الجامعية لا بد له من توافر مجموعة من المتطلبات لكي يعمل بكفاءة عالية حتى يحقق الأهداف المطلوبة منه في تقديم معلومات دقيقة وموثوقة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة حتى يتم استخدامها من قبل قيادة الجامعة في صنع واتخاذ القرار ومنها: التصميم السهل المتوافق مع قيم وثقافة

(١) راند محمد العضايلة، مروة خضر أبو سمهدانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (٣)، المجلد ١٠، ٢٠١٤م، ص ٤٠٦.

(٢) Petter, Stacie, Delone, William, and Mclean, Ephraim, Measuring information systems success, and interrelation ships, European Journal of information systems, Vol, ١٧, No ٣, ٢٠٠٨, pp. ٢٦٣- ٢٦٦.

المؤسسة، ودقة البيانات التي تؤدي إلى عدم غموض المعلومات، وأن تكون تكاليف النظام أقل من المنافع المتحصل عليها منه، وتقليل الفجوة بين مصممي البرنامج ومستخدميه وإشراكهم في عملية التصميم وذلك لزيادة الشعور بالذات والالتزام بالتغيير، ودعم ومساندة الإدارة بكافة مستوياتها ذلك يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو النظام سواء من جانب مستخدميه أو العاملين بإدارة نظم المعلومات، كذلك استخدام التقنيات الحديثة وتوفير قاعدة بيانات موحدة له بالغ الأثر في نجاح عمل نظم المعلومات الإدارية حيث يمكن المؤسسة من تحديد نوع وحجم وطبيعة المعلومات التي يمكن التعامل معها، كما أن الاعتماد على الأفراد المؤهلين والاهتمام بعمليات التخطيط ودراسة الجدوى وتحديد البرنامج الزمني يعد من أولى متطلبات نجاح نظام المعلومات الإدارية، كذلك دقة اختيار من يقوم بعمليات تطوير وتشغيل نظام المعلومات بالإضافة إلى تدريبهم يعتبر عامل أساسي في كفاءة عمل هذا النظام، كما أن التأكد من قياس أداء النظام باستمرار يساعد في عملية كشف أي خلل ومعالجته في وقته وهذا من ضروريات نجاح نظام المعلومات الإدارية.

الإطار النظري والمعرفي لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة

تعد أعمال القيادات الجامعية جزءًا من المنظومة الإدارية للجامعة، لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها ضرورة لتدعيم القوة الإيجابية في الجامعة وتقليل الجوانب السلبية بها، وهي القادرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة للعلاج، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالجامعة وتعمل على توظيفها لمصلحتها.

وبالتالي فإن فاعلية وكفاءة المؤسسات الجامعية تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية أداء قياداتها، ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي برنامج يوضع لتطوير أداء القيادة الإدارية بالمؤسسات الجامعية يجب أن ينطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة عن الممارسات القيادية القائمة والتي تبني على أساسها القرارات التطويرية، وذلك لأن برامج تطوير أداء القيادات الإدارية بالجامعات تزودهم بالمعارف والمهارات الإدارية اللازمة وتمكنهم

من الإلمام بفلسفات ونظريات العمل الإداري مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، كما تجعلهم أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق أهداف الجامعة، وسوف يتناول البحث هذه الجزئية من خلال النقاط التالية:

أولاً: القيادات الجامعية مفهومها وأهميتها:

تعد القيادات الناجحة أساساً في تطوير المؤسسة التربوية ونجاحها وبقائها، لذا فإن هناك حاجة إلى إعادة ممارسات القيادة الجامعية في المؤسسات التربوية، حيث بدأت الكليات والجامعات في الوقت الحالي تنظر بجدية إلى الأثر القيادي الأكاديمي، مما زاد في توسيع تلك الأعمال والممارسات وكبرها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مما يتطلب وجود القائد الجامعي الذي يمتلك المهارات التي تجعله قادراً على أداء دوره القيادي بفاعلية وكفاءة عالية. لذلك سوف يتناول هذا العنصر كل من مفهوم القيادة الجامعية، وأهميتها كما يلي:

١- مفهوم القيادة الجامعية:

تعد القيادة الجامعية نوعاً خاصاً من القيادة بمعنى أنها لا يمكن أن توصف إدارية فقط، وكذلك فهي ليست علمية فقط، ولكنها مزيج علمي إداري اجتماعي، وهذا مصدر الصعوبة فيها، ومتى تستعمل الأسلوب الإداري، ومتى تستخدم الأسلوب العلمي الأكاديمي في القيادة، وعلى هذا المزج يتوقف نجاح القائد^(١)، لذلك يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين والمفكرين.

فالمشكلة الرئيسية التي تواجهها المؤسسات الجامعية في الوقت الحاضر هي قلة توافر القائد الفعال، وهي: عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، إذ يمكن التأثير على سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين^(٢)، فالقيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب الموقف وكيفية معالجته، وتعدد تعريفات القيادة الجامعية بسبب تركيز كل تعريف على جانب من جوانبها، فبعضها يركز على القائد وصفاته فقط، والبعض يركز على التأثير الذي يمارسه القائد على

(١) صلاح الدين جوهر، اختيار القيادات الجامعية، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٧ م، ص ١١٦.

(٢) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والآراء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤ م، ص ١٢.

أتباعه، ويرجع ذلك إلى أهمية الظاهرة في كافة مناحي الحياة، لذا تتباين فيها الآراء متفقة مرة ومختلفة مرات^(١).

لذا فإن القيادات تتعدد بتعدد المواقف والأدوار التي تتواجد في وظائف وأعمال القادة التربويين، والدور الذي ينصب أساسًا على السلوك المتوقع من الشخص الذي يشغل وظيفة معينة، وبالتالي يعمل على ممارسة مهام وواجبات تلك الوظيفة بشكل كفاء وفعال، وهناك عدة أدوار للقيادات الجامعية، من أبرزها^(٢):

- أ- أن القيادات الجامعية هي منظمة ومخططة وتقبل المخاطرة.
 - ب- أنها مخصصة الموارد، أي تقوم بالتنظيم والتنسيق في توزيع واستخدام الموارد.
 - ج- لديها القدرة على تحفيز المرؤوسين، والتنسيق بين مجهوداتهم.
 - د- لديها القدرة على الاتصال مع المرؤوسين.
 - هـ- مراقبة للأمر، ومتابعة جيدة للأحداث.
 - و- مفاضة ومتحدثة جيدة.
 - ز- تستطيع التعامل مع المشكلات والأزمات بكفاءة.
- لذا فإن القيادة ظاهرة جماعية تقوم القيادات الجامعية فيها بدور التنظيم، وتحديد الأدوار، ووضوح دور الجماعة وتأثيرها على القيادات، وبالتالي فإن ظاهرة القيادة عملية تبادلية وليست من طرف واحد.
- ومن خلال التعريفات السابقة للقيادة يمكن استنتاج أن القيادة متعددة، وأن لكل منها اتجاهاته، ولكنها جميعها تنصب على كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للقائد في التأثير على سلوكيات الجماعة والتابعين وذلك من خلال العناصر التالية:
- أ- القيادة عملية تفاعل وتأثير متبادل بين القيادات والمرؤوسين.

(١) أحمد عبدالعظيم سالم، دور العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة الجامعية، دراسة استشرافية، المؤتمر القومي السنوي عشر، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، مركز تطوير التعليم الجامعي العربي، القاهرة: الجزء الثاني، المنعقد في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م، ص ٥١١.

(٢) سوزان المهدي، خصائص وأدوار القائد التربوي في مصر في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الخامس عشر، بعنوان: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثاني، القاهرة، دار الفكر العربي، المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٧م، ص ٥٠٧.

- ب- القيادة عملية جماعية.
- ج- القيادة تعتمد على تكرار التفاعل.
- د- أن القيادات ترتبط بالضرورة بالمراكز وأنها منتشرة وموزعة على جميع مستويات المؤسسة.
- هـ- أن القيادة لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القيادات، بل يمكن أن تحقق القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القيادات إلى مساندة وموجهة.
- و- أن القيادة تقوم أساسًا على تركيبة من الصفات والميزات الشخصية التي يتحلى بها المرؤوسين إلى جانب قدرتهم على مواجهة الموقف.
- وفي ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى أن القيادة الجامعية تعني: تلك الممارسات التي تقوم بها القيادات الجامعية المتمثلة في رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، من خلال قيامهم بمهارات معينة مثل: الموضوعية، المرونة، المبادئة، استخدام السلطة، فهم الآخرين، والشجاعة في صنع واتخاذ القرارات، مما يكون له تأثير فعال في تحقيق الأهداف المرسومة للجامعة.
- ٢- أهمية القيادات الجامعية:
- هناك من الدواعي والأسباب التي تستلزم وجود قيادات جامعية ذات خصائص معينة في المؤسسات الجامعية ومن أهم هذه الأسباب ما يلي^(١):
- أ- التطور المتلاحق في متطلبات سوق العمل يمثل عبئًا كبيرًا على القيادة الجامعية في مواكبة هذه المتطلبات، وتفعيل الحياة الجامعية بما يخدم طلابها بعد التخرج.
- ب- تعقد سبل الحياة وكثرة الضغوط النفسية والمادية يجعل من وجود قيادة تربوية تحد من هذه الضغوط أمرًا ضروريًا مع عدم التفريط في القواعد المنظمة للعمل، بحيث تكون قيادة تربوية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية والجامعية.

(١) سعيد بن غامد المغامسي، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع(٥٤)، الجزء الأول، يناير ٢٠٠٤م، صص ١٠٦-١٠٧.

ج- المتغيرات والمستجدات والتحديات العالمية والمحلية الكثيرة التي يعيشها العالم اليوم في شتى مناحي الحياة، والتي تستلزم وجود قيادة تربوية قادرة على تفهمها واستيعابها لتحديد سبل مواجهتها.

د- التطور السريع والمتلاحق في سبل تحديد الأهداف وتقييمها ورسم الخطط والاستراتيجيات وتطور السياسات التعليمية والتربوية.

هـ- تطور مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، فلم تعد الإدارة الناجحة تلك التي تستطيع إنجاز الأعمال الإدارية والروتينية، وإنما أصبحت تهدف إلى توفير الظروف الملائمة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة الساعية إلى تربية شاملة متكاملة لجميع نواحي الشخصية الاجتماعية منها والنفسية والعقلية والصحية.

و- ضرورة وجود قيادة تربوية قادرة على استشراف المستقبل التعليمي والتربوي، واستشراف مستقبل الحياة الجامعية، فالقدرة على الاستشراف تفعل العملية التعليمية، وتجعلها قادرة على مواجهة المستجدات والتحديات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن أهمية القيادات الجامعية تتمثل في أنها ضرورية لتوجيه الطاقات والتنسيق بينها بما يضمن عمل القيادات الجامعية ومرؤوسيه في إطار يخدم المؤسسة الجامعية وتصوراتها المستقبلية، ودفع الجامعة نحو التطور والتميز، وتدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل، ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجامعة، وتطوير وتنمية وتدريب ورعاية قدرات القيادات والمرؤوسين بالجامعة. ثانياً: سمات وخصائص القيادات الجامعية:

بما أن الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية فإن قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما يسند إليها من أهداف وغايات بكفاءة وفاعلية عالية، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر سمات وخصائص وقدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحول المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار.

ويمكن توضيح أهم سمات وخصائص القادة والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة والتأثير في سلوك أفرادها ومن أهم هذه السمات ما يلي^(١):

(١) ج. كوارتوا، ترجمة الهيثم الأيوبي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، دمشق: دار علاء الدين، ١٩٩٩م، ص ٣٢.

الفهم، العلم، علو الهمة، حسن النظام والتنظيم، التواضع، تحديد الهدف، المتابعة المستمرة والعمل الجاد بتفانٍ والتزام، وعدم التسرع في الحكم على الآخرين، الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور، توخي العدالة في مواجهة المرؤوسين، حسن الانصات، ضبط المصالح وتديبيرها، استشعار قيمة الوقت، وضوح هدفه عند المرؤوسين، إصدار القرارات بناء على حقائق المهارة في التخطيط للعمل، الإبداع في صياغة الرسائل والتقارير، الفصاحة، الثبات على المبدأ، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة، الإعداد الصحيح للقوة، تحرير الطاقات وتحفيز الإبداع، اختيار الكفاءات واختيار الأنسب والأكثر كفاءة ودقة، ربط النتائج بأسبابها الفطنة وحسن التفكير والتصرف، القدرة على الابتكار وتقدير الأمور، القدرة على التغيير وتطهير البيئة من القيادات غير الرشيدة، امتلاك الحكمة والحكمة، التوبة إلى الله والاعتراف بالقصور، العمل بدافع الإبداع، الشجاعة، الهدوء وضبط النفس.

والسمات والصفات القيادية التي يكتسبها شخص ما لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقناع الجماعة بهذه الصفات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل من أجل تحقيق الهدف.

كما أشار أحد الباحثين أن للقيادة الإدارية بالجامعات العديد من السمات والخصائص منها^(١):

- ١- القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- ٢- الحكمة في التخطيط والتنظيم: فبعد اتخاذ القرار لابد على القائد الإداري من وضع خطة لتنفيذ القرار وهذه الخطة يجب أن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن تنفيذها.
- ٣- الشجاعة للتصرف: قد يكون لدى القائد القدرة على اتخاذ القرارات ووضع الخطط المتميزة، ولكن لن يستطيع تحقيق أهداف إذا لم تكن لديه الشجاعة للتصرف، بمعنى أن يمتلك القدرة على القيام بما يجب أن يقوم به.
- ٤- القدرة على الإدارة: القدرة على الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن القائد من تحقيق أهدافه، ويتطلب اكتساب هذه القدرة اكتساب مهارات الإدارة واكتشاف خباياها، فالإدارة هي أداة من أدوات القيادة الجيدة.

(١) ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ١٣٢.

ومما سبق يمكن القول أن القيادات الجامعية لابد وأن تتوافر فيها مجموعة من الصفات والخصائص والتي تؤدي إلى تطوير أدائها الإداري لتحقيق أهداف الجامعة من أهمها:

- ١- القدرة على اتخاذ القرارات: وتحديد القرارات المصيرية والهامة حيث يجب على القائد أن يكون قادرًا على جمع المعلومات المختلفة والكفيلة بالإحاطة بالمشكلة من كافة الجوانب والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة بالمستقبل أي الطموح المراد الوصول إليه.
- ٢- فهم أوجه الضعف والقوة في القائمين على رسالة الجامعة: وهذا يؤدي إلى السير في الاتجاه الصحيح عند اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.
- ٣- أن يكون القائد نشيطًا علميًا وإداريًا في تخصصه: وهذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فاعلية.
- ٤- الوعي الكافي: يجب على القائد أن يكون على وعي تام بذاته وبالمؤسسة التي يعمل بها، من حيث الواقع الداخلي والخارجي والعوامل المحيطة بالعمل والتي تؤثر عليه بشكل مباشر.
- ٥- فهم الآخرين وإدراك بعض الجوانب الرئيسية في النفسيات البشرية والانطلاق من مبدأ الفروقات الفردية والاختلافات بين الأشخاص من حيث الصفات والقدرات وغيرها من الجوانب الأخرى.
- ٦- النفوذ: يجب على القائد أن يمتلك القدرات العالية من السيطرة والسلطة الكافية للنجاح.
- ٧- مهارات الاتصال: وذلك من خلال امتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية.
- ٨- تحمل المسؤولية والقدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن.
- ٩- حل الأزمات والتعامل مع المشكلات المختلفة والعمل على اختيار أفضل الحلول المناسبة لها.
- ١٠- المرونة والقدرة على التعامل مع التغيرات والتقلبات المختلفة.

- ١١- الحنكة وسرعة البديهة والذكاء .
- ١٢- الأمانة والسمعة الجيدة والأخلاق الحميدة كونه قدوة لغيره.
- ١٣- الهدوء والاتزان والثبات وقوة الشخصية والثقة العالية بالنفس.
- ١٤- احترام الذات والمظهر اللائق والأناقة.
- ١٥- الإيجابية والتفاؤل والموضوعية والشجاعة.
- ١٦- الابتكار والإبداع والقدرة على التعامل مع الآخرين.
- ١٧- القدرة على الإنجاز وتسليم الأعمال في المواعيد المحددة لها وحسب المعايير المطلوبة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك مجموعة من الصفات الشخصية والموضوعية والمهارية والفنية والعلمية التي يجب أن تتوافر في القيادات الجامعية حتى يتثنى لها عملية التحسين والتطوير لذاتها ولمؤسساتها الجامعية وصولاً بها للأهداف والغايات المطلوبة، ومن خلال ذلك يمكن التعرف على أساليب وآليات اختيار القيادات الجامعية.

ثالثاً: مفهوم تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:
وانطلاقاً من دور الجامعة في خدمة المجتمع كان لزاماً على إدارتها التطوير والحرص على تحقيق مستويات من الجودة يرضى عنها المجتمع، وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها انشئت، ولا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها بكفاءة وتميز إلا من خلال تطوير أداء قياداتها.

ولتطوير الأداء الإداري في الأدبيات الإدارية المعاصرة تعريفات عديدة من أهمها ما يلي:

يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه: إحداث تغيرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة^(١).
كما يعرف كذلك بأنه: عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية^(٢).

(١) ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

(٢) المرجع السابق، ص ٤٧.

وعرف تطوير الأداء الإداري أيضًا بأنه: التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية^(١). كما عرفه أحد الباحثين بأنه: تمكين القيادات الجامعية من القيام بالمهام والمسئوليات المنوطة بهم في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين بكفاءة وفاعلية، من خلال إكسابهم القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من القيام بتلك المهام والمسئوليات بصوة ترقى لمستوى أداء تنافسي على المستوى العالمي^(٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن تطوير الأداء الإداري هو العملية التي تحصل من خلالها القيادة الإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي على تدريب لازم بهدف تطوير مهاراتهم الإدارية، وتعزيز قدراتهم على أداء مهامهم بطريقة سلسلة وفعالة، ومن هذه المهارات الإدارية اللازمة لتطير الأداء: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات والعمل تحت الضغط، وإدارة الأزمات، والقدرة على التفكير الإبداعي، وحسن التصرف في المواقف الشائكة.

وإن الاستثمار في التطوير الإداري يحقق فائدة كبيرة للمؤسسة، فهناك ارتباط واضح بين التطوير الإداري وارتفاع إنتاجية الفريق الذي يخضع لبرامج التطوير الإداري، حيث يكتسب الأفراد المستهدفون من التدريب والتطوير الإداري معرفة متفوقة ومهارات متقدمة تجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية لتأدية أعمالهم بأعلى درجات الاتقان مما ينعكس بالنفع على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

رابعًا: أهمية وأبعاد تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:

يعتبر التطوير الإداري وظيفية استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيرات إلى الأفضل، ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على إدارة بذاتها أو القيادات فقط، ولكنها مهمة كل من يعمل في المؤسسة والكل مسئول عنها لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه الوظيفة الجماعية، وسوف يتم في هذا العنصر توضيح أهمية وأبعاد تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية كما يلي:

• أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:

(١) محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦م، ص ١٤.

(٢) هالة فوزي محمد عيد، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ع(١)، المجلد(٣)، ٢٠٢٠م، ص ٣٣٩ - ٣٨٤.

تتمن أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية من خلال تحقيقها للأهداف التالية^(١):

- ١- تحسين أداء المؤسسة وضمان نموها في المدى البعيد.
 - ٢- رفع مستويات أداء القيادات بالمؤسسة بالتأكيد على إلمامهم بمسئولياتهم والاتقاف معهم على أهداف رئيسية محدودة، يتم على ضوءها تقييم أدائهم بصورة منتظمة.
 - ٣- تحديد المديرين الذين يتمتعون بمقدرات كافية والتأكد من إتاحة الفرصة لهم للتطوير والتدريب.
 - ٤- إكسابهم الخبرات لإعدادهم لوظائف أعلى في مواقعهم ووحداتهم داخل المؤسسة.
 - ٥- مساعدة المديرين العاملين والمديرين التنفيذيين في المؤسسة لتوفير الترتيب المناسب للتعاقب الإداري، وخلق نظام يراجع هذا الترتيب بصورة منتظمة.
- إذ تهدف عملية التطوير الإداري إلى تحقيق أهداف متعددة بدءاً من تبسيط الإجراءات وتحسين طرائق العمل وتأمين المرونة الكافية لتجاوز التعقيدات غير الضرورية، والتخفيف من الاختناقات، مما من شأنه توفير خدمات متطورة يختصر فيها الزمن، وترتفع درجة وجودة العمل والخدمات، والوصول إلى وضع أسس قابلة للتماشي مع التطوير المستمر.
- كما أن لتطوير الأداء الإداري أهمية كبيرة في تحسين الوظائف الإدارية التالية:
- ١- التخطيط: يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فهو الوظيفة التي تستند عليها الأنشطة الأخرى، وهو العملية التي تستخدمها القيادة الإدارية بالمؤسسة لتحديد واختيار الأهداف الملائمة، ويحدد مدى حسن التخطيط مدى كفاءة وفعالية المؤسسة ومستوى أدائها الإداري.
 - ٢- التنظيم: يعني التنظيم تخصيص الواجبات والمهام وإسنادها إلى الجماعات والأفراد في المؤسسة، كما يعني بخلق الظروف التي تسمح بوضع الواجبات موضع التنفيذ^(٢).

(١) خالد أسود الحميدوي، فوائد التطوير الإداري، مجلة سيدتي، ٢٠١٨م، من موقع النت: <http://www.sayidaty.net>.

تاريخ الدخول ٢٠٢١/٦/٩م.

(٢) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

٣- القيادة: تتجسد القيادة بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والعامّة للمؤسسة^(١)، بكفاءة عالية ورضا.

٤- الرقابة: وهي الأنشطة التنظيمية المنهجية التي تهدف إلى جعل الأنشطة المنظمة المختلفة والخطط والنتائج منسجمة مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وفي حال وجود انحرافات توضح الأسباب وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة^(٢).

٥- المتابعة والتقييم: تعد عمليات المتابعة والتقييم من أهم وظائف إدارة الجامعة التي تقوم بها لتحقيق أهداف الجامعة، ولا تقل هذه العمليات في أهميتها عن التخطيط الأكاديمي والإداري غير أن التخطيط يتم عادة بالمستويات الإدارية العليا وبمشاركة المستويات التنفيذية، في حين أن المتابعة تتم عادة بالمستويات التنفيذية الأدنى وتحت إشراف واهتمام المستويات الإدارية العليا^(٣).

٦- التنسيق: تهدف إدارة الجامعة إلى التنسيق بين العناصر البشرية والمادية والداخلية والخارجية ذات الصلة بإدارة الجامعة بالوجه الذي يمكنها من تحقيق الأهداف المنشودة.

وتحتاج إدارة الجامعة في مصر إلى مزيد من الاهتمام بعملية التنسيق وذلك باستخدام إدارة ذات أداء إداري عالي ومزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية لدعم نظم المعلومات وإنشاء إدارة فرعية تابعة لإدارة الجامعة مسئولة عن تنسيق مهام إدارة الجامعة على المستوى المجلس والخارجي بالوجه الذي يسمح بتلبية احتياجات المجتمع من القوى البشرية التي تصنع حاضرها، وفيه تتبلور القيادة العلمية والعملية للمجتمع باعتبارها هي المسؤولة عن التراث الثقافي وتنميته وتطويره^(٤).

(١) ليلي الطويل وشذا مصطفى حسين، أثر تطور نظم معلومات المحاسبة الإدارية في الأداء الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ع(٦)، مجلد ٣٣، ٢٠١١م، ص ١٩٠.

(٢) المرجع السابق، ص ١٩٠.

(٣) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدور الثالثة والعشرون، ١٩٩٥ - ١٩٩٦م، ص ١٧٩.

(٤) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثانية والعشرون، ١٩٩٥م، ص ٤٢.

٧- الاتصال: يجب أن تتوفر قنوات الاتصال المباشر وشبكة قواعد المعلومات، وانتظام وتدفق المعلومات اللازمة في وقتها بين مختلف الوحدات وجميع المستويات في الجامعة، بما يضمن فعالية كل من عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والتنسيق والتقييم للأنشطة الأكاديمية والإدارية بالجامعة^(١).

٨- اتخاذ القرار: تعتبر عملية اتخاذ القرارات لب عمل الإدارة بل هي العملية الإدارية بأكملها، وهي عملية اختيار بديل واحد من بدلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة^(٢)، وهذا يتطلب قيادة إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على الاختيار من عدة بدائل بالطرق العلمية المستندة إلى توافر معلومات إدارية موثوقة ومناسبة وآنية، ناتجة من نظام معلوماتي ذو كفاءة وفاعلية.

يتضح مما سبق أن لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية أهمية كبيرة في تحسين الوظائف الإدارية لهم كالتخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة والتقييم والتنسيق والاتصال واتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

• أبعاد تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:

هناك خمسة أبعاد للأداء الإداري للقيادات الجامعية يمكن توضيحها فيما يلي^(٣):

١- البعد الاجتماعي: حيث تسعى إدارة الجامعة إلى القيام بدور منفرد في المجتمع ليشمل كافة نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية.

(١) رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٩.

(٢) Henery Mintzberg & James prian, Strategy concepts, context, casas, New Jersey: prentice- Hall, inc, ٢٠٠٦, p. ٩٥.

(٣) فتحي درويش عشبية، الإدارة الجامعية بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع -دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الإسكندرية: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ٢٠٠٨م، ص ١٤٦.

٢- البعد الفكري: حيث يقع على إدارة الجامعة وقياداتها مسؤولية تحديد الملامح الرئيسية للهوية الحضارية والأيدولوجية الفكرية باعتبارها عنصر أساسي في فلسفة التعليم الجامعي.

٣- البعد الثقافي: تتبنى إدارة الجامعة إعداد جيل مثقف للمجتمع، فإذا لم يكن هذا الجيل على قدر من الثقافة أو الفهم لمشكلات المجتمع لأحدث ذلك نوعاً من الاختلال في البناء الاجتماعي.

٤- البعد العقلي: تقوم إدارة الجامعة باتخاذ القرارات اللازمة لإعداد الطالب القادر على النقد، وتحرير عقول الطلاب من كافة نواحي الجمود.

٥- البعد الإنساني: حيث تسعى إدارة الجامعة على إعداد إنسان متكامل البناء عقلياً بالعلم والمعرفة والثقافة، وروحياً بالقيم الدينية، وخلقياً بالتربية السلوكية.

كما أوضحت إحدى الأدبيات أن هناك ستة أبعاد للقيادة الإدارية بالجامعات، ويتضمن كل بعد منها عدة مجالات كمطلب للتنفيذ وتحقيق تلك الأبعاد ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما يلي^(١):

١- بعد المصدقية: ويعتبر أساس الممارسة الحقيقية للقيادة وهو يمثل قاعدة الهرم نظراً لأهميته وبدونه تصبح عملية القيادة محدودة بشكل كبير، ولكي يتحقق هذا البعد لابد من تحقق مجال الإنجاز الشخصي الأكاديمي، والدعم من الآخرين بالمجتمع المحلي الأكاديمي، وبناء سمعة متميزة للوحدة أو القسم الأكاديمي، والتعامل مع التغييرات السياسية المحتملة التي تبرز في التعليم العالي.

٢- بعد حب الاستطلاع الأكاديمي: وهذا البعد يتم أدائه واكتسابه من خلال مجال التحدي من خلال المشاركة مع الآخرين لوضع وتحقيق الأجندة الأكاديمية لوحدتهم، ومجال الابتكار وذلك من خلال تحقيق انفتاحات بواسطة تبنى المخاطرة الفكرية وخلق ثقافة الابتكار.

(١) Kennie, T., Academic Leadership, dimensions and dynamics, ٢٠١٠, Erisim adresi: <http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/staffdefekopment/documents/Academicleadership-dimension&dynamics.pdf>. (١٧-٦-٢٠٢١).

٣- بعد الزمالة: والتي ترتبط بمجالات العمل كفريق والالتزام وأولوية الوحدة الأكاديمية والمهنية عند البدء في أى نشاط بالمؤسسة.

٤- بعد الإمكانيات والقدرات: ويتحقق هذا البعد بمجال سعة الأفق والحس والتخطيط والأداء العالي والتواصل مع مستويات الإدارة الثلاثة والاحتفال معهم بتحقيق أى عمل مثمر.

٥- بعد الشخصية: والتي يتم بناؤها من خلال مجالات التكامل بين كافة الأقسام والوحدات وإعادة الهدوء بين القادة والمرؤوسين والتميز داخل المؤسسة.

٦- بعد الثقة: والذي يمثل قمة الهرم في قدرة القيادات على امتلاك الثقة بالذات وبالآخرين، بمعنى امتلاك قدرة فكرية داخلية لتطوير الأفكار، وأحياناً تحتاج القيادة للثقة الخارجية من خلال دعم الآخرين.

ومن العرض السابق يتضح أن لكي يكون أداء القيادات الإدارية بالجامعات أداءً فعالاً يحقق الغايات والأهداف التي يرجي تحقيقها من الجامعة يجب على الإدارة الجامعية التركيز والاهتمام بأبعاد الأداء الإداري، والمتمثلة في البعد الاجتماعي والبعد الثقافي والبعد الاقتصادي، والبعد البيئي والبعد التنظيمي، وكذلك الاهتمام بالجانب العقلي والفكري والإنساني، كما أن على القيادة الإدارية بالجامعات ألا تغفل أبعاد وجوانب مهمة في سياق العمل القيادي أيضاً، كأبعاد المصداقية، وحب الاستطلاع، والزمالة، والإمكانيات والقدرات والشخصية والثقة، ذلك حتى يتثنى للقيادات الجامعية أن تربط بين ما تؤديه الجامعة من أدوار من داخلها ومن خارجها على الوجه الذي يتماشى مع تحديات العصر. خامساً: تقييم الأداء الإداري للقيادات الجامعية:

تعد عملية تقييم الأداء الإداري من العمليات الهامة التي تمارسها المؤسسات في جميع مستوياتها، وذلك لقياس مدى صلاحية وكفاءة القادة الإداريين في تحمل المسؤولية، وأن نتائج تقييم الأداء يمكن أن يكون مرشداً أو موجهاً لعديد من برامج التطوير الإداري والوظيفي.

كما أن تحقيق الجامعة لأهدافها بالشكل المطلوب يعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة وفعالية أداء قياداتها، وأن تقييم ومتابعة أدائهم يؤدي إلى استمرارية جودته وكفاءته.

لذا سوف تتناول هذه الدراسة تقييم الأداء الإداري للقيادات الجامعية من خلال النقاط

التالية:

١ - مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء^(١)، وتطويره.

ويعرف تقييم الأداء كذلك بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين بالمؤسسة ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم^(٢).

كما يمكن القول أيضاً أن تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان من قوى ومكان من ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - وهو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها، وتقييم الأداء يسبق تقويم الأداء، لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة.

٢- معايير قياس الأداء الإداري:

يمكن توضيح أهم معايير قياس الأداء الإداري فيما يلي:

أ- الجودة: ترتبط الجودة بجميع النشاطات في المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسة باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج والالتزام بمواصفات استخدام معايير ومقاييس متعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها.

(١) السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة

أداء المؤسسات الجزائرية، ع(١)، ٢٠١٢م، ص ٣٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٣١.

ب- الكمية: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي نفس الوقت لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء وبالتالي عدم تحسينها وتطويرها وهذا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلاً مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة.

د- الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقيعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف الموضوعية.

٣- مظاهر ضعف الأداء الإداري :

يمكن توضيح أهم مظاهر ضعف الأداء الإداري بالجامعات فيما يلي^(١):

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
 - الانتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
 - عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة، وفقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين بالمؤسسة.
 - ضعف المعرفة والمهارات وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات، وإذا اخذت تكون بأيدي مرتعشة.
 - الامتثال للمحسوبية والوساطة عند اتخاذ القرارات .
 - عدم الرغبة في النمو والتغيير والتطوير الوظيفي .
 - الإهمال وعدم الاهتمام بإدارة الوقت.
 - ضعف في تحقيق الأهداف المتوقعة للمؤسسة .
 - الفوضوية في الإدارة وضعف السيطرة على الأعمال داخل المؤسسة.
- ٤- أهمية تقييم الأداء الإداري

(١) خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص ١٩٥.

- عملية تقييم الأداء الإداري من العمليات الإدارية المهمة، والتي تعود بالفائدة علي كل من في المؤسسة، من مدراء وعاملين كالتالي^(١):
- تعمل علي إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
 - رفع أداء العاملين بالمؤسسة واستثمار قدراتهم، بما يساعد علي التقدم والتطور.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة المؤسسة.
 - مساعدة المؤسسة علي وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
 - دفع المشرفين والمديرين الي تطوير العلاقات الجديدة مع المرؤسين، والتقرب إليهم للتعرف علي المشاكل والصعوبات التي تواجههم.
 - دفع المدراء الي تنمية قدراتهم الإبداعية للوصول الي تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
 - دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية واخلاص حتي يفوز بتقدير واحترام مرؤسية ورؤساءه .
 - تجعل العامل أكثر شعور بالمسئولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة، وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المؤسسة .

لكن المتابع لعملية التقييم بالمؤسسات الجامعية يري أن عملية تقييم الأداء والإداري للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية تتم بشكل ضعيف جدا وإن تمت من الاصل، ولكن أغلب عمليات التقييم تتم بالشكل الودي وعلي استحياء شديد، وهذا يؤثر علي العمل الإداري للقيادات الجامعية وعلي تحسين وتطوير ادائهم الإداري وبالتالي يؤثر في تحقيق اهداف الجامعة .

سادسًا: جودة المعلومات الإدارية وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج:

يعد استخدام المعلومات ونظمها في تقويم وتطوير الأداء هو الأكثر استخداما وأهمية، حيث ينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد منها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أي مؤسسة، فمن خلال المعلومات

(١) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص٤٦.

تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب وظروف المؤسسة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية^(١)، وسوف يتناول البحث هذا العنصر في النقاط التالية:

١- جودة المعلومات الإدارية وتحسين الأداء الإداري:

يمكن أن تساهم جودة المعلومات الإدارية في تحسين وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية كما يلي^(٢):

- أ- انجاز العمل بأكثر سرعة ودقة من خلال استعمال مجموعة من النظم الإلكترونية مثل: معالج النصوص والجداول، البريد الإلكتروني والبريد الصوتي، الناشر المكتبي... الخ.
- ب- تحسين عملية الاتصال داخل الجامعة وخارجها.
- ج- تسجيل تفاصيل الأنشطة اليومية لكافة الأعمال، وتزويد الإدارة بمعلومات دقيقة عن أنشطة الجامعة.
- د- تقدم تقارير مختصرة ومتكاملة ودقيقة ومنظمة للإدارة تمكنها من الرقابة على الأنشطة اليومية، والوظائف الإدارية بالمؤسسة ودعم التخطيط الاستراتيجي بها.
- هـ- زيادة الإنتاجية الإدارية وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب وبين المكتب والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.
- و- دعم القرارات من خلال الإمكانيات التي تقدمها لمتخذ القرار مثل النماذج الرياضية والإحصائية والمحاكاة التي تفيد في التنبؤ بنتائج الحلول البديلة، وقد تشمل نظم التحليل الاقتصادي والمالي ودراسات الجدوى الاقتصادية وغيرها، فهي تعتمد على قواعد البيانات وقواعد النماذج.

(١) أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣م، ص ٢٧.

(٢) سعيدة حنك، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيس على البليدة، مخبر التنمية الاقتصادية، ع(١٣)، ٢٠١٣م، ص ٩٩-١١٠.

ز- تطوير وتسهيل الاتصال والذي يؤدي إلى تحسين القرارات، حيث أن الاتصال الجيد يضمن تركيز النقاش على المشكلة وتقليل الوقت الضائع مما يؤدي إلى الحصول على وقت أطول لتحليل المشكلة.

ح- توفر هذه النظم مجموعة من المعلومات حول البيئة المحيطة بالمؤسسة الجامعية، كالمنافسين والمستهلكين والعمليات الداخلية والعمليات الخاصة بالإدارة والتي تستخدم في التحليل والمقارنة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الرسوم البيانية والتي تسمح للقيادة برؤية أوضح المعلومات وفهم أعمق في وقت قصير، كذلك رقابة أداء المؤسسة والذي يسمح بالتنبؤ بالمشاكل قبل ظهورها ومواجهتها بالإضافة إلى إمكانية استغلالها والاستفادة منها.

ط- حل المشاكل المتكررة والتي تتطلب اتخاذ قرارات تقدم النصائح والحلول للمشاكل الخاصة بمجال معين تماثل تلك التي يقدمها الخبير البشري في ذلك المجال، كما تساعد الموظفين الجدد وحديثي العهد بالمهنة في بلوغ مستويات عالية من الإنتاجية في العمل وفي وقت قصير.

٢- جودة المعلومات الإدارية والوظائف الإدارية:

يبرز دور جودة المعلومات الإدارية في الوظائف الإدارية بالمؤسسات الجامعية من خلال المعلومات التي توفرها سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية من أجل انجاز كل وظيفة من الوظائف الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار، وذلك لأنه في حالة حدوث أى خلل في انجاز أي وظيفة من هذه الوظائف بسبب عدم توفر المعلومات التي تسهم في انجازها يترتب عليه خلل مركب في انجاز الوظائف الأخرى^(١).

وسوف يتناول البحث في هذه الجزئية دور جودة المعلومات الإدارية في الوظائف الإدارية بالمؤسسات الجامعية وهي (التخطيط، التنظيم، المتابعة والرقابة، التوجيه، واتخاذ القرار) كما يلي:

(١) هدى محمد، عبد النور موساوي، أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جوان، الجزائر، ٢٠١٢ م، ص٢١٨.

أ- جودة المعلومات الإدارية واتخاذ القرار:

توفر جودة المعلومات الإدارية للقيادات الإدارية بالجامعات المعلومات التي يحتاجونها، والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات وفهمها وتحديد الحجم والمكان والعوامل المسببة لها، وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة للتغلب على هذه المشكلات وحلها^(١).

والكثير من الدراسات الإدارية تعتبر الهدف الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو صنع واتخاذ القرارات في المؤسسات، لذلك فإن التطرق لعملية اتخاذ القرار ومراحلها سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات الإدارية في كل مرحلة، وتقسم عملية اتخاذ القرارات إلى أربعة مراحل وهي: مرحلة الاستخبار ومرحلة التصميم، ومرحلة الاختيار، ثم مرحلة التنفيذ، وفيما يلي عرض لكل مرحلة من هذه المراحل ودور نظم المعلومات فيها^(٢):

- مرحلة الاستخبار: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرار أن هناك حاجة لاتخاذ القرار، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستخدم مع الأداء المخطط له والمفترض أن يكون، وأن أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبار عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ونظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد بشكل فعال متخذ القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات التي يتم تخزينه سابقاً كذلك تسهم نظم المعلومات الإدارية من خلال ما تقدمه من تقارير في تيسير عملية البحث عن المشكلات، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له من خلال التقارير الدورية، أو التقارير بالاستثناء في حالة ظهور المشاكل، أو من خلال التقارير الخاصة في حالة حاجة القيادة لمعلومات لا تحتويها التقارير الدورية.

- مرحلة التصميم: يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية

(١) أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦م، ص ١٣٥.

(٢) إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ١١٣..

وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

ويفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشتمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج التخطيط والتنبؤ، ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن يوفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في اظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

- مرحلة الاختيار: يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار منها ويصبح البديل المختار هو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال ويمكن أن تسهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضاً من خلال إجراء تحليل الحساسية وتقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا لو" ومن ثم يمكن تحديد السيناريوهات البديلة لحل المشكلة.

- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي يتم التوصل إليه موضوع التنفيذ، وغالباً ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، وتدريب العاملين، وتغييرات تنظيمية... وغيرها.

وكنتيجة لأن تنفيذ القرار يتطلب اقناع للأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم اتخاذه حتى يسهل تنفيذه.

ب- جودة المعلومات الإدارية والتخطيط:

ويعني التخطيط في المؤسسات الجامعية كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، من حيث تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية،

وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تهدد وجود المؤسسة وتؤثر بصورة سلبية في العمل فيها لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها والصمود في وجهها، ودراسة البيئة الخارجية من حيث الوضع السياسي والاقتصادي، وذلك من منطلق أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها^(١).

وتفيد جودة المعلومات الإدارية من خلال المعلومات التي تقدمها للقيادة الإدارية بالجامعة في عمليات التخطيط كما يلي^(٢):

- المعلومات الاستراتيجية: هي التي تعطي فترة زمنية طويلة نسبياً وتتعلق بدرجة أساسية بصناعة مرامي وأهداف المؤسسة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف.

- المعلومات التكتيكية: هي التي تعطي الفترة الزمنية المتوسطة، وتتعلق بتنفيذ الإدارة الوسطى للاستراتيجيات الموضوعية من قبل الإدارة العليا أي أنها تتركز حول وصف الخطط التكتيكية الضرورية لتنفيذ استراتيجية معينة.

- المعلومات التشغيلية: هي التي تتعلق بعمليات المؤسسة اليومية، حيث يجب توفير معلومات تفصيلية ودقيقة وبصفة مستمرة ومتكررة عن جميع أوجه النشاط بالمؤسسة.

يتضح مما سبق أهمية جودة المعلومات الإدارية في عمليات التخطيط من خلال إسهامها في توفير المعلومات الإدارية للقيادات الإدارية بالجامعة والتي تساعدهم في وضع الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى وذلك لتحقيق أهداف الجامعة.

ج- جودة المعلومات الإدارية والتنظيم:

تساعد جودة المعلومات الإدارية القيادات الجامعية في عمليات التنظيم من خلال إمدادهم بالمعلومات الإدارية اللازمة لضبط الشؤون الداخلية وتوزيع المهام، ومتابعة سير الأعمال على جميع الأنشطة داخل الكلية والأقسام العلمية بها، كذلك تساعد على توضيح

(١) سامي مصطفى محمد علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٢م، ص ٤٥.

(٢) هدى محمد وعبدالنور موساوي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١.

بيئة العمل وتنسيقها بين العاملين فيها، كما أن التنظيم بمساعدة المعلومات يعمل على مزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام.

د- جودة المعلومات الإدارية والتوجيه:

من وظائف جودة المعلومات الإدارية إفادة القيادة الإدارية بالجامعة في عمليات التوجيه من خلال تمكين الكوادر العاملة على أداء عملهم بكفاءة، وإعطائهم الأوامر والتوجيهات والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.

هـ- جودة المعلومات الإدارية والرقابة والمتابعة:

تعمل جودة المعلومات الإدارية على دعم وظائف المتابعة والرقابة، حيث تقوم بتجهيز المعلومات الملائمة وبشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة للرقابة والمتابعة على جميع الأنشطة داخل الكليات وأقسامها العلمية كالإشراف على الخطط العلمية والتعليمية في الكلية ومتابعة تنفيذها، ومتابعة وتنفيذ الأعمال الإدارية والمالية، والمتابعة والرقابة على الأعمال اليومية داخل الأقسام العلمية بالكلية، وغيرها من الأعمال والأنشطة الإدارية والعلمية بالكلية، كالأمر الخاصة بمراقبة سير الدراسة والخطط الدراسية والمحاضرات والمقررات الدراسية، والحسابات والموازنات المالية، والإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية وغيرها.

ويتضح مما سبق أن جودة المعلومات الإدارية يعد من الأنظمة الأساسية التي تلعب دوراً أساسياً في تبسيط وتحسين الوظائف الإدارية للقيادات الجامعية، ففي عملية اتخاذ القرار يقدم الحاسوب لمتخذ القرار عناصر تساعد في اختيار القرار الأمثل، فهو يسمح بالحصول على معلومات دقيقة تخدم متخذ القرار في جميع مستويات الإدارة، كما تساعد المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية في عمليات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة والتوجيه على جميع الأنشطة العلمية والإدارية بالكليات وأقسامها العلمية.

سابعاً: معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج:

على الرغم من أهمية تحسين وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية لتحمل المسؤولية وتهيئة المناخ العام للعمل بكفاءة وفعالية، إلا أنه في كثير من الأحيان توجد معوقات تحد من تطوير الأداء، وتقود إلى قتل الأفكار الجديدة لديهم، وإحباط تلك القيادات ومروؤسيها

وإجبارهم على تنفيذ اللوائح والتعليمات والامتنثال لها دون التفكير في تطويرها أو تجديدها، ومن ثم تثبط من انتشار هذه الممارسة الإدارية، وتحول دون توفير المناخ الملائم للعمل الإداري الجيد.

وتتمثل معوقات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بصفة عامة فيما يلي^(١):

- تخوف البعض من تحمل أعباء ومسئوليات إضافية فتظهر مقاومة التغيير.
- الخوف من ارتكاب الخطأ أو المخاطرة والمساءلة.
- التعديلات المتكررة في قواعد المؤسسة وإعادة توجيه أهدافها.
- الافتقار للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة للمؤسسات المعاصرة.
- المركزية في اتخاذ القرارات.
- التداخل فيما بين الاختصاصات.
- قلة التأهيل الإداري الكافي، والتنظيم الهرمي التقليدي.
- نقص المعلومات وقلة توفرها بالسرعة المطلوبة.
- قلة توافر البرامج التدريبية التطويرية التي تساعد على تطوير الأداء.
- قلة توفير الدعم المادي والمعنوي.
- ضعف العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد.
- فقدان مهارات الاتصال بين القيادات الجامعية والمرؤوسين.
- غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة.
- ضعف قنوات الاتصال الرأسية والأفقية الفعالة بين الإدارات.
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- فقدان العدالة بأنواعها والمحاباة لبعض المرؤوسين.
- قلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة بطريقة ملائمة بطبيعة عمل الإدارات.
- ضعف تحديد أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.
- قلة الاهتمام بالكفاءات عند اختيار العناصر القيادية والاعتماد على الأقدمية والمحسوبية.

(١) رمضان محمود عبدالسلام، محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة- دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع(٢)، المجلد ٢، ٢٠٠٣م، ص ٢٨-٣٠.

- ضعف الوسائل التكنولوجية المعينة للقيادات في أعمالهم الإدارية.
 - تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.
 - وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.
 - ضعف وجود نظام معلوماتي يعمل على إمداد القيادات بالمعلومات التي تساعدهم في حل المشاكل التنظيمية داخل العمل.
 - قلة وجود برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين وتطوير الأداء الإداري للقيادات.
- ويمكن تصنيف معوقات الأداء الإداري للقيادات الجامعية والتي سبق عرضها إلى الأنواع التالية:

- ١- المعوقات الشخصية وتتمثل في^(١):
 - ضعف القدرة على تشخيص المواقف.
 - الخوف من الفشل والخوف من المجابهة والاصطدام بالغير.
 - قلة الرغبة في التطوير والتغيير.
 - قلة توافر الميول والاستعدادات.
 - ضعف القدرة على الرؤية المستقبلية.
 - ضعف مهارات التأثير في الآخرين.
 - فقدان الثقة بالنفس.
 - الخوف من التجديد والتغيير وحب المألوف من العمل.
- ٢- المعوقات البيئية وتتمثل في:
 - المركزية في الإدارة وقلة تفويض السلطة.
 - الظروف الثقافية العامة: كالعادات والتقاليد المحيطة بالفرد، والتي تقيد من تفكيره وتجبره على العمل بالطريقة التي تلائم الآخرين.
 - ندرة مرونة اللوائح والأنظمة والإجراءات.
- ٣- معوقات تنظيمية:

(١) سعيد بن غامد المغامسي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٤.

وتتضمن كل ما يرتبط بالعلاقة التنظيمية داخل الجامعة وتعتبر عن المشكلات التي توجد في الجامعة، وخاصة وجهات النظر التقليدية للإدارة والمتمثلة في تبني النظام البيروقراطي الذي يفرض على المؤسسة الجامعية قيوداً كما يلي^(١):

- التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم.
- الرقابة الشديدة الصارمة لجميع المرؤوسين.
- وصف وظيفي للمهام والوظائف واختصاصات الإدارات بشكل جامد.
- جمود الأنظمة واللوائح والقوانين.
- خضوع المرؤوسين لنظام مراقبة وسيطرة وتأديب.
- التقيد بالأنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات.
- سوء فعالية فرق العمل نتيجة ضعف المساندة من قبل الإدارة العليا، وقلة وضوح الدور.

٤- معوقات إدارية:

ترجع أسباب وعوامل المعوقات الإدارية إلى فشل في تطبيق قواعد ونظم السياسات الإدارية ومنها:

- أ- مقاومة الإدارة الجامعية لتطبيق التمكين الإداري والذي هو أساس عملية تطوير الأداء الإداري، ويرجع ذلك إلى^(٢):
- تخوف بعض القيادات الجامعية من المساءلة في حالة إساءة استخدام المرؤوسين للسلطات الممنوحة لهم.
- تخوف بعض القيادات الجامعية من فقد نفوذهم أو سلطتهم التي كانوا يتمتعون بها في ظل الإدارة المركزية.
- المساواة بين مفهوم تفويض السلطة والتمكين الإداري واعتبار مفهوم تفويض السلطة مرادفاً لمفهوم التمكين الإداري.

(١) Safa, Y. Aldomour, Factors Affecting Administrative Empowerment case study, Journal ministries centers, Administrative science Journal, No. ١, Vol. ٣٦, ٢٠٠٩, p. ١٥٠.

(٢) Gerbert, D, Piske, R, Bega, T, & Keamey, Empowerment in context of transformational change a study of acquisitions and privatization in Eastern Europe, Journal leadership & organization studies, Vol. ١٢, No. ٢, ٢٠٠٦, p. ١٠٠.

- ب- مقاومة المرؤوسين للتغيير وذلك رجح إلى^(١):
- فقدان ثقة المرؤوسين في أنفسهم بسبب تخوفهم من ضعف القدرة على القيام بمهام عملهم وتحمل المسؤولية واتخاذ القرار.
 - تخوف المرؤوسين الكسالى وذوي الإنتاج المنخفض والذين يعتمدون في كل صغيرة وكبيرة على رؤسائهم من ظهور مهاراتهم وقدراتهم وإنتاجيتهم الضعيفة أمام الإدارة.
 - التخوف من أن يؤدي تطوير الأداء إلى تقليص حجم العمالة داخل المؤسسة الجامعية.
 - ضعف نظم المعلومات والاتصالات.
 - ضعف العملية الإدارية وسيطرة الإدارة العليا على كل شيء.
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للمرؤوسين بصورة مفاجئة.
- كل ذلك يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحد من عملية تطوير الأداء الإداري لدى قيادات الجامعة، ولأن المرؤوسين لهم دور فعال في مساعدة القيادات على تحسين وتطوير العمل الإداري بالمؤسسات.
- ثامناً: متطلبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج:
- تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل أى مؤسسة، وذلك لأن المؤسسات المتميزة تبدأ بالقيادة المتميزة والفعالة، وأن المؤسسات الناجحة تعكس قياداتها وأدائها الإداري الناجح والتميز، كما يؤثر القائد الناجح على التابعين بالطريقة المرغوبة لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، لذا أصبح تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية وبصورة مستمرة مطلباً أساسياً، وذلك للتغلب على كافة التهديدات والتغيرات الإقليمية المحيطة من جهة وضرورة التكيف والتماشي وملاحقة كل ذلك من جهة أخرى.
- ولقد حددت العديد من الدراسات مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية كما يلي:

(١) Brownell, E., Empowerment the key exceptional service, the American salesman, Vol. ٤٥, No. ٨, ٢٠٠٠, pp. ٢٠-٢٢.

- ١- التركيز على ابتكار وخلق القيمة وليس إضافتها^(١).
 - ٢- العمل على إمداد وتزويد القيادة الإدارية وكافة العاملين بالجامعة بالتغذية المرتدة الواقعية وفي التوقيت المناسب وبأفضل الممارسات للارتقاء بأدائهم وتحفيز الإبداع الإداري لديهم^(٢).
 - ٣- إعادة هيكلة اللوائح والقوانين ومنح الصلاحيات بما يساهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية، وكذلك تحديد بعض الآليات والإجراءات التي تساعد على بناء قيادات وكوادر بشرية متميزة، وتنمية قدراتهم الإدارية وقدرتهم على الإبداع والابتكار، وغرس ذلك لدى القيادات الجامعية، ورصد المعوقات التي تمنعهم من أن يصبحوا قادة متميزين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائهم الإداري^(٣).
 - ٤- إعادة النظر في معايير وآليات اختبار القيادات الجامعية بحيث تتواءم مع متطلبات المرحلة القادمة، وكذلك ضرورة عقد الدورات التدريبية للقيادات الجامعية لأهمية بناء القائد الإداري المتوافق مع تغيرات العصر^(٤).
- كما أوضحت دراسة أخرى بعض المتطلبات الهامة والتي تسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية كما يلي^(٥):
- ١- دعم الاهتمام بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويتطلب ذلك:
 - زيادة المخصصات المالية لمصفوفات البرامج التدريبية بالمشروع.
 - ربط المحتوى العلمي للبرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات من خلال تبني مبادئ الكلفة والتمايز والواقعية.

(١) Malhotra, D., Seth, S., Therise of blue ocean strategy and leadership in international journal of business* management, Vol. ٩, No. ٢, ٢٠١٤, p. ٢٤٨.

(٢) Mouborgne, R., from blue ocean strategy to blue ocean leadership, Haever business school publishing, ٢٠١٤, p. ٢.

(٣) ثابت حمدي ثابت محمد، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوت في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٢٤، الجزء الثاني، يوليو ٢٠٢٠م، ص ١٤٥-٢٠٥.

(٤) عبدالعزيز محمد علي صقر، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع(٣٣)، مايو ٢٠١٦م، ص ٣٥٠-٣٩٧.

(٥) ثابت حمدي ثابت محمد، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧-٢٠٥.

- القياس المستمر لأثر ومردود تلك البرامج على الأداء الإداري للقيادات الجامعية الحالية، وتقديم التغذية المرتدة في التوقيت المناسب.
- ٢- تفعيل القيادة التوزيعية، ويتطلب ذلك:
 - التركيز على إشراك جميع المستويات في القيادة.
 - الاتصال الأفقي وليس من أعلى لأسفل.
 - التفويض للوحدات والأقسام في اتخاذ القرارات.
 - التشاور والمشاركة بين القيادة العليا والقيادة الأكاديمية والمؤوسين عند اتخاذ القرارات.
- ٣- إرادة التغيير ويتطلب ذلك:
 - رغبة القيادات الجامعة وقناعتهم بأهمية التغيير التنظيمي.
 - امتلاك الشجاعة والمخاطرة والمبادرة.
 - المصدقية والشفافية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- ٤- خلق وابتكار القيمة لكافة ممارسات المؤسسة، وهذا يتطلب:
 - حفز الإبداع الإداري للقيادات.
 - التدريب والتأهيل المستمر والقائم على الإبداع والابتكار والحدثة.
 - الاتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية، والشراكة الناجحة مع النظراء.
 - تحديد الأنشطة المراد إزالتها، ووضع الأنشطة المراد ابتكارها وغير الموجودة.
- ٥- الاستناد إلى الواقعية بكافة الممارسات، ويتطلب ذلك:
 - النظر إلى التغيرات الحالية وربطها بالممارسات والأنشطة في المؤسسة.
 - تحسين الوضع التنافسي من خلال خلق أسواق ومخرجات متفردة وغير مكتشفة للغير.
 - ربط التدريب والتأهيل بما هو قائم في القيادة ونظرياتها بالوقت الراهن.
 - تدريب القيادات بشكل واقعي من خلال التدريب قبل وأثناء تولي المنصب.
- ٦- بناء وإعداد كوادر بشرية شابة ومتميزة، ويتطلب ذلك ما يلي:
 - منح الشباب فرصًا لتولي مناصب قيادية بالجامعة استنادًا على قدراتهم وكفاءتهم الأكاديمية والإدارية.

- تفعيل اللوائح والقوانين المحددة لنظم إعداد وتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- تحديد المعايير التي يتم الاستناد إليها لاختيار القيادات الجامعية.
- إعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات فيما يتعلق باختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات بحيث يتم الاستناد للكفاءة والتميز العلمي، والإبداع والابتكار الإداري.
- مراعاة اختيار القيادات من كافة المستويات الإدارية لتحقيق القيادة التوزيعية والتشاركية بالمؤسسة.
- اعتماد أدلة تتضمن أنشطة وممارسات القيادات المتميزة، وليس سماتهم أو قيمهم.
- ٧- تبني الفكر الاستراتيجي وابتكار الأنشطة وكافة الممارسات بالمؤسسة، ويتطلب ذلك ما يلي:
 - وجود رؤية واضحة ومحددة.
 - تحديد الأهداف والأنشطة قصيرة وطويلة المدى.
 - تبني الإجراءات الاستباقية للتعامل مع كافة المتغيرات والتحديات.
 - تحديد الأنشطة المراد ابتكارها في المستقبل، والتي لا ترتبط بالوقت الحالي.
- ٨- التركيز على الإجراءات وإعادة التقييم بالمؤسسة، ويتطلب ذلك ما يلي:
 - معرفة قدرات الأفراد في المؤسسة من أجل الاستفادة من طاقتهم ومواهبهم وقدراتهم من خلال تقليص أو تحجيم الأفراد أو الموارد البشرية غير المستخدمين.
 - التركيز على الإجراءات والأنشطة التي بحاجة لمباشرتها استثمارًا للوقت وعدم إهداره.
 - التركيز على الإجراءات والأنشطة التي لا يباشرونها في الوقت الراهن.
 - عقد اللقاءات الشهرية لقياس مدى التقدم بالمؤسسة مع تقديم التغذية المرتدة في التوقيت المناسب.
 - تقييم الانجازات السنوية من خلال استمارات تقييم لأداء القيادات بواسطة أعضاء هيئة التدريس.
 - تفعيل نظم المعلومات الإدارية داخل الجامعات والكليات لأنها هي الأساس لتحقيق كل المتطلبات الإدارية بالدقة المناسبة والتوقيت المناسب.

يتضح مما سبق أن عملية تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية تعد حاجة ماسة من أجل تحسين مخرجات العملية التعليمية، وهي أمر حتمي لا مفر منه، كما يتضح كذلك أن عملية التطوير لا تستند على العشوائية والارتجالية، بل تتطلب الاستناد إلى فكر استراتيجي متميز وامتلاك قدرات إبداعية وابتكارية لدى الأفراد، كذلك تتطلب إلى الاستناد إلى نظام معلوماتي حديث ومتطور ومتنوع وذلك لتوفر معلومات حديثة ودقيقة للقيادات الجامعية وفي الوقت المناسب حتى يتسنى لها اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات وتحقيق أهداف الجامعة.

واقع تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج:

للتعرف على واقع دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج تم إجراء دراسة طبقت على عينة من القيادات الجامعية بالجامعة (عمداء - وكلاء - رؤساء الأقسام).

وسارت إجراءات الدراسة الميدانية على النحو التالي:

- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
- ٢- تصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة).
- ٣- اختيار عينة الدراسة.
- ٤- تطبيق الاستبانة.
- ٥- تصحيح الاستبانة.
- ٦- المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة.
- ٧- تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
- أ- التعرف على واقع جودة المعلومات الإدارية بجامعة سوهاج.
- ب- التعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
- ج- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الاداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

د- التوصل إلى مجموعة من النتائج تسهم في بناء تصور مقترح لتفعيل دور جودة

المعلومات الإدارية في تطوير الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

٢-تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٥٣) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار إليها المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث ملائمتها للصياغة- ومناسبتها للمحور، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٥٠) عبارة، وعدد (٣) محاور.

صدق الاستبانة:

وصدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يعتبر صدق أداة الدراسة بعداً أساسياً في تصميم الأداة وذلك لأننا نريد أن نقيس ظاهرة معينة وليس ظاهرة أخرى غيرها^(١).

وتعد الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها، أى أن الاستبانة الصادقة تقيس ما وضعت لقياسه، ويدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقه للمهدف التي وضعت من أجله، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما يدعي قياسه^(٢)، وصدق الاستبانة هو مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها^(٣)، وللتأكد من صدق الاستبانة استخدم الباحث ما يلي:

أ- صدق المضمون: ويسمى بالصدق المنطقي وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعتمد على مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها^(٤)، وقد راعى البحث أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة.

(١) مجدي عبدالكريم حبيب، التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م، ص٢٩٢.

(٢) محمد محمود عدس، قرارات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣م، ص١٦٥.

(٣) رمزية الغريب، القياس والتقويم النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢م، ص٦٧٧.

(٤) محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م، ص١٨٠.

ب- الصدق الظاهري: ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين^(١)، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين والبالغ عددهم (١٥) محكمًا من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية، ومدى ملائمتها لموضوع البحث ومجاله، أو تعديل العبارات المتشابهة، وقام الباحث بجمع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات، حيث بلغت نسبة اتفاق (٨٧%) تقريباً على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تم تعديل الاستبانة.

حيث تم قسمة عدد المحكمين الذين اتفقوا على الموافقة على العبارة بشكلها النهائي وكان عددهم (١٣) محكم على العدد الكلي للمحكمين وعددهم (١٥) محكم فكانت النسبة (٨٧%) تقريباً.

هـ- الصدق الذاتي: تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق معامل الصدق الذاتي

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.92} = 0.96$$

د- ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات الموثوقية، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس بمعنى الحصول على نفس الشيء عند تطبيق الأداء أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم^(٢).

(١) أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م، ص٣٧٠.

(٢) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م،

فيعد المقياس ثابتًا إذا كان يعطي نفس النتائج إذ ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي ظروف متشابهة تمامًا للظروف التي سبق اختيارهم فيها، ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتدين.

ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتًا ثابتًا تمامًا فإن معامل الارتباط يكون (واحد صحيح) غير أنه لا يوجد اختبار ثابتًا تمامًا^(١).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٣) من القيادات الجامعية المتمثلة في عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة سوهاج، ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني (٢١) يومًا، ولحساب الثبات العام تم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي^(٢):

$$r = \frac{N \text{ مـ جـ سـ ص} - \text{مـ جـ س} \times \text{مـ جـ ص}}{[(N \text{ مـ جـ س} - 2) (N \text{ مـ جـ ص} - 2)]}$$

حيث:

r = معامل الارتباط.

N = عدد أفراد العينة.

S = درجات العينة في التطبيق الأول

V = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٢) تقريبًا وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة البحث.

(١) ل. ر. جاي، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: دار النهضة، ١٩٩٣م، ص ١٥٢.

(٢) صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م،

٣- اختيار عينة البحث:

طبقت الاستبانة على عينة من القيادات الجامعية بكليات جامعة سوهاج ممثلة في عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام وكان عددهم (١٩٦) فردًا، وهذا العدد للعينة هو نفسه عدد مجتمع البحث نظرًا لصغر حجم المجتمع. وقد أجاب على الاستبانة بدقة (١٤١) من أفراد العينة، وكان الفاقد (٢٩) استبانة، وتم استبعاد (٢٦) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة، والمستبعدة، والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالحة منها ونسبتها من المجتمع الأصلي.

النسبة المئوية	الصالحة	المستبعد	العائد	الفاقد	الموزع	الاستبانة
%٧٢	١٤١	٢٦	١٦٧	٢٩	١٩٦	العدد

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (١٤١) استبانة أى بنسبة (٧٢%) من جملة الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة حيث تمثل تقريبًا (٧٢%) من المجتمع الأصلي.

٤- تطبيق الاستبانة:

طبقت الاستبانة على عينة البحث السابقة.

٥- تصحيح الاستبانة:

تم تصحيح الاستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمت

عملية التصحيح كما يلي:

أ- حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة كل عبارة على حدة (يتحقق تمامًا - يتحقق إلى حد ما - لا يتحقق)، أو تحت درجة موافقة كل عبارة على حدة (موافق تمامًا - موافق إلى حد ما - لا أوافق).

ب- أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما في الجدول التالي:

بدائل الإجابة	موافق تمامًا	موافق إلى حد ما	لا أوافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

ج- ضرب التكرارات تحت كل تحقق أو موافقة في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

د- جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.

هـ- الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبانة بقسمة حاصل الجمع السابق على عدد أفراد العينة (الوزن النسبي) لكل عبارة.

و- الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة (متوسط شدة الاستجابة) بقسمة المتوسط الوزني على (٣) حيث توجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعتبر هذه النسبة على مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمية هذه العبارة.

٦- المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبانة:

تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية:

أ- تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ٣ : ١.

ب- تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة: نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة.

ج- يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون^(١):

$$\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}} = \text{الخطأ المعياري}$$

د- حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون^(٢):

(١) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م، ص٤٣.

(٢) ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م، ص٨٠.

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة + (١.٩٦) × الخطأ المعياري وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية، ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة (٠.٠٢٦٨٤).

إذن حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة

$$0.02684 \times (1.96) + 0.67 =$$

$$0.0526 + 0.67 =$$

$$0.7226 \text{ أو } 0.6174 =$$

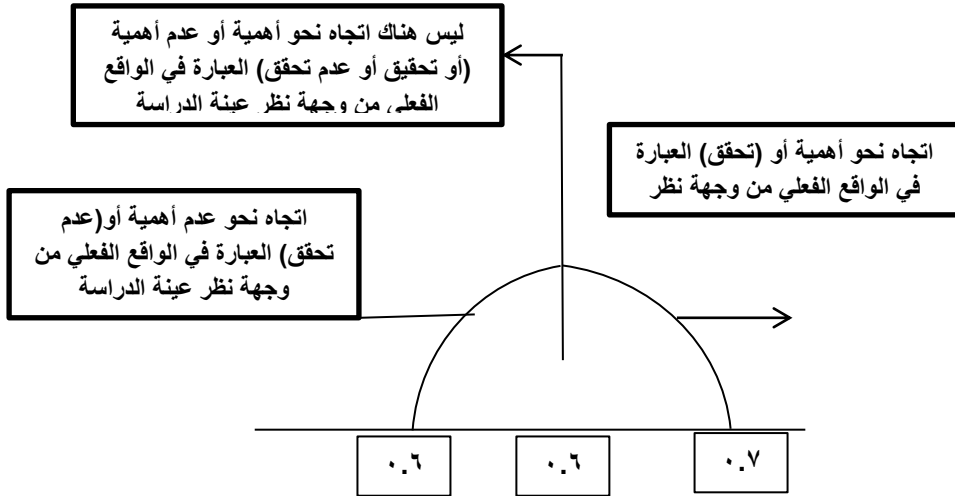
$$0.72 \text{ أو } 0.62 =$$

وحيث أن عدد أفراد العينة كبير نسبياً (١٤١) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً وسطه الحسابي هو:

$$0.72 + 0.62 = 0.67 \text{ والخطأ المعياري } 0.02684,$$

٢

ووضع الفرض الصفري كما في الشكل التالي:



ويمكن من خلال الشكل السابق وضع القواعد التالية:

أ- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق أو أهمية هذه العبارة.

ب- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٧٢ ، ٠.٦٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقيق أو أهمية أو عدم أهمية هذه العبارة، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٥) وهذا الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له.

ج- إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق أو عدم أهمية العبارة.

٧- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: واقع جودة المعلومات الإدارية في تطوير الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج

أولاً: البعد الزمني:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات حديثة باستمرار.	٢.٠١	٠.٦٧	٢
٢	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات دقيقة وبالسرعة المطلوبة.	٢.١٣	٠.٧١	١
٣	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات إدارية عن أى فترة زمنية في العمل.	١.٧١	٠.٥٧	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢) "تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات دقيقة وبالسرعة المطلوبة" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق إجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي

(٢٠١٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق

في الواقع الفعلي إلى حد ما، واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Kader).

• احتلت العبارة رقم (١) "تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات حديثة باستمرار" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٠١)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٧)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة متوسطة.

• وجاءت العبارة رقم (٣) "تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات إدارية عن أى فترة زمنية في العمل" في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٧١)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٥٧)، أى يرى أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي.

ويتضح مما سبق أن المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية في الجامعة تفتير إلى الحداثة والدقة والسرعة في الوقت المطلوب، كما أنها تفتقر إلى تقديم معلومات عن أى فترة زمنية مطلوبة في العمل وهذا يتطلب من إدارة الجامعة الاهتمام بالمعلومات المخزنة والنتيجة من نظم المعلومات الإدارية حتى تؤدي الغرض المطلوب منها بكفاءة.

ثانياً: البعد الشكلي:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية المعلومات بشكل سهل الفهم.	٢.٢١	٠.٧٣	٢
٢	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية المعلومات ضمن عدة وسائط (فيديو - طباعة - صوت).	٢.٤٠	٠.٨٠	١
٣	تتسم المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بالمرونة.	٢.١٦	٠.٧٢	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٢) " تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية المعلومات ضمن عدة وسائط (فيديو - طباعة - صوت). " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٠)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وهذا يتفق مع دراسة (توفيق).
- احتلت العبارة رقم (١) " تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية المعلومات بشكل سهل الفهم. " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٢١)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٣)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٣) " تتسم المعلومات التي توفرها نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بالمرونة " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٦)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٢)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

ويتضح مما سبق أن نظم المعلومات الإدارية بالجامعة تقدم للقيادات الجامعية المعلومات بصورة مرنة وبشكل سهل الفهم، كما تقدمها ضمن عدة وسائط (فيديو، طباعة، صوت) وهذا يزيد من كفاءة القيادات الجامعية في تنمية قدراتهم الإدارية وفي فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: بعد المحتوى (المضمون):

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات كاملة خالية من الأخطاء.	٢.١٣	٠.٧١	٣
٢	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات ذات صلة بموضوع القرار الذي تنوي اتخاذه.	٢.١٦	٠.٧٢	٢
٣	تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات غير مكررة.	٢.٢١	٠.٧٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات غير مكررة " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٢١)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٣)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي وهذا يتفق مع دراسة (العنزي).
- احتلت العبارة رقم (٢) " تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات ذات صلة بموضوع القرار الذي تنوي اتخاذه. " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٦)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١) " تقدم نظم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية معلومات كاملة خالية من الأخطاء " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة

الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

ويتضح مما سبق أن مستوى كفاءة نظم المعلومات الإدارية بالجامعة من حيث كفاءة المكونات المادية والبرمجيات والاتصالات وقواعد البيانات، والمستويات التنظيمية، وكفاءة الفنيين والعاملين كان بمستوى متوسط، بينما كان مستوى جودة المعلومات فوق المتوسط وأعلىها تحققًا كان البعد الشكلي من حيث سهولة فهم المعلومات وتنوع الوسائط التي تقدم بها للقيادات الجامعية وكذلك مرونتها.

المحور الثاني: واقع الاداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
أولاً-التخطيط:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك القيادات الجامعية القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للجامعة.	٢.١٦	٠.٧٢	١
٢	تهتم القيادات الجامعية بالتخطيط للأنشطة والمشروعات التطويرية في كليات الجامعة وأقسامها الفرعية.	٢.١٣	٠.٧١	٢
٣	تنظم القيادات الجامعية ورش عمل للعاملين بالجامعة حول وضع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها بما يتلائم مع غايات الجامعة.	٢.٢١	٠.٦٥	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١) " تمتلك القيادات الجامعية القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للجامعة " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٦)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٢)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي حيث أن القدرة على تحديد رؤية مستقبلية للجامعة يؤدي إلى تكافت العمل للقيادات مع الرؤوسين بالجامعة لتحقيق أهدافها بكفاءة وتميز، ويتفق هذا

مع دراسة (Ajaym). وهذا يفسر العبارة رقم (٢) " تهتم القيادات الجامعية بالتخطيط للأنشطة والمشروعات التطويرية في كليات الجامعة وأقسامها الفرعية. " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٠٧١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، واتفق هذا مع دراسة (حرب).

- وجاءت العبارة رقم (٣) " تنظم القيادات الجامعية ورش عمل للعاملين بالجامعة حول وضع الخطط الاستراتيجية وكيفية تطبيقها بما يتلائم مع غايات الجامعة " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (١.٩٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٥)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.
- يتضح مما سبق أهمية التخطيط في تحديد رؤية مستقبلية للجامعة، وكذلك للأنشطة والمشروعات التطويرية في كليات وفروع الجامعة مما يحقق عملية التنمية الإدارية للقيادات وذلك لتحقيق أهداف الجامعة.

ثانيا: المتابعة والتقييم:

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	لدى القيادات الجامعية القدرة على تحديد مستوى أداء العاملين بالجامعة وانجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة التطويرية.	٢.١٠	٠.٧٠	٣
٢	تتابع القيادات الجامعية باستمرار الخطط التنفيذية للجامعة وقياس مدى تطبيقها.	٢.١٣	٠.٧١	٢
٣	تهتم القيادات الجامعية بمتابعة أعمال المجالس المختلفة التي تعقد بالجامعة على مستوى الكلية أو القسم.	٢.١٩	٠.٧٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " تهتم القيادات الجامعية بمتابعة أعمال المجالس المختلفة التي تعقد بالجامعة على مستوى الكلية أو القسم " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٩)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٣)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يتفق مع العبارة رقم (٢) " تتابع القيادات الجامعية باستمرار الخطط التنفيذية للجامعة وقياس مدى تطبيقها." المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، واتفق هذا مع دراسة (حرب).

ويتضح مما سبق أنه على القيادات الجامعية ضرورة متابعة الخطط التنفيذية للجامعة باستمرار وقياس مدى تطبيقها، كما عليها متابعة أعمال المجالس المختلفة التي تعقد على مستوى الكلية أو القسم، تحديد أداء العاملين بالجامعة وانجازاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة

التطويرية وهذا يؤدي إلى تطوير أدائهم وتحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية لتحقيق أهدافها.

ثالثاً: اتخاذ القرار:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تمتلك القيادات الجامعية مهارة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ القرار.	٢.٠٧	٠.٦٩	٣
٢	لدى القيادات الجامعية القدرة على اختيار البديل الأمثل من البدائل المطروحة عند اتخاذ القرار.	٢.١٦	٠.٧٢	٢
٣	تحرص القيادات الجامعية على ضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها.	٢.١٩	٠.٧٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " تحرص القيادات الجامعية على ضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٩)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٣)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي وهذا يوضح الدور الفعلي لعملية متابعة تنفيذ القرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية حتى يتم التأكد من العمل بها وتطبيقها، وهذا يتفق مع دراسة (Sarak).
- احتلت العبارة رقم (٢) " لدى القيادات الجامعية القدرة على اختيار البديل الأمثل من البدائل المطروحة عند اتخاذ القرار. " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٦)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٢)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (١) " تمتلك القيادات الجامعية مهارة تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ القرار " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة،

حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٠٧)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٦٩)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً.

ويتضح مما سبق أهمية المقدرة على اتخاذ القرارات من قبل القيادات الجامعية من حيث القدرة على تحديد المشكلة مسبقاً وكذلك وضع عدة بدائل للحل واختيار البديل الأمثل منهم ثم اتخاذ القرار بناءً على ذلك ومتابعته باستمرار للتأكد من تنفيذه. المحور الثالث: معوقات تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج أولاً: معوقات إدارية:

م	العبرة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	المركزية في اتخاذ القرارات .	٢.٤٣	٠.٨١	٢
٢	غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة.	٢.١٩	٠.٧٣	٣
٣	قلة الاهتمام بالكفاءات عند اختيار العناصر القيادية والاعتماد علي الأقدمية والمحسوبية.	٢.٤٩	٠.٨٣	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " قلة الاهتمام بالكفاءات عند اختيار العناصر القيادية والاعتماد علي الأقدمية والمحسوبية " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٩)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٣)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يمثل عائقاً كبيراً لتحقيق التنمية الإدارية، ويرجع ذلك إلى التمسك باللوائح والقوانين القديمة، كذلك تدخل جهات خارجية في عمليات الاختيار، ويتفق هذا مع دراسة (حرب)، (منصور)، (الخولاني)، (Berman).
- احتلت العبارة رقم (١) " المركزية في اتخاذ القرارات." المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن

نسبي (٢.٤٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يعتبر عائقاً كبيراً لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية، ويرجع ذلك إلى التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم وهو الإدارة الجامعية والرقابة الشديدة الصارمة وجمود الأنظمة واللوائح، وهذا يتفق مع دراسة (Afaneh).

- وجاءت العبارة رقم (٢) " غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد الرؤية والرسالة " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة على تحقيق هذا يوزن نسبي (٢.١٩)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٣) ن أى يرى أفراد العينة أن هذا يمثل عائقاً لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية، ويرجع ذلك إلى غياب وجود القيادة المدربة والمؤهلة والتي تم اختيارها بناء على الكفاءة الإدارية والأكاديمية، وهذا يتفق مع دراسة (Oehter).

ثانياً: معوقات تتعلق بالقيادات الجامعية:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	كثرة المسؤوليات والضغوط المفروضة علي القيادات الجامعية.	٢.٤٣	٠.٨١	١
٢	القصور في عملية تأهيل وتدريب القيادات الجامعية عند توليهم مناصبهم القيادية.	٢.٣٧	٠.٧٩	٢
٣	افتقار القيادات الجامعية للمعلومات الإدارية التي تساعدهم في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.	٢.٢٥	٠.٧٥	٣

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (١) " كثرة المسؤوليات والضغوط المفروضة علي القيادات الجامعية " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٣)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨١)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يمثل عائقاً كبيراً لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في الواقع الفعلي.

- احتلت العبارة رقم (٢) " القصور في عملية تأهيل وتدريب القيادات الجامعية عند توليهم مناصبهم القيادية" المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٣٧)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يمثل عائقاً في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٣) " افتقار القيادات الجامعية للمعلومات الإدارية التي تساعد في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة على تحقيق هذا بوزن نسبي (٢.٢٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٥) ن أي يرى أفراد العينة أن هذا يمثل عائقاً في تحقيق التنمية الإدارية للقيادات الإدارية. وهذا يؤكد على أهمية جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعة.

ثالثاً: معوقات خاصة بالمؤسسة الجامعية:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	ضعف البيئة التحتية المعلوماتية بالجامعة.	٢.٤٠	٠.٨٠	٢
٢	مقاومة التغيير من قبل القيادات الجامعية.	٢.١٠	٠.٧٠	٣
٣	نقص التدريب اللازم للعاملين بالجامعة سواء المشتغلين في نظام المعلومات الإدارية أو المستفيدين منه.	٢.٥٨	٠.٨٦	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " نقص التدريب اللازم للعاملين بالجامعة سواء المشتغلين في نظام المعلومات الإدارية أو المستفيدين منه." المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى

تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٨)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٦)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.

- احتلت العبارة رقم (١) " ضعف البيئة التحتية المعلوماتية بالجامعة. " المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٤٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٠)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٢) " مقاومة التغيير من قبل القيادات الجامعية " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.١٠)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٧٠)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما.

رابعاً: معوقات خاصة بالبيئة المحيطة للجامعة:

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	نقص تغذية نظام المعلومات الإدارية للبيانات الضرورية والدقيقة عن متغيرات البيئة الخارجية المختلفة.	٢.٤٠	٠.٨٤	٢
٢	انخفاض المستوى الفني للشركات التي تعمل في مجال البرامج .	٢.١٠	٠.٧٠	٣
٣	التغيرات البيئية المستمرة والتي يترتب عليها تغيرات في الاحتياجات من المعلومات	٢.٥٨	٠.٨٦	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح الآتي:

- تصدرت العبارة رقم (٣) " التغيرات البيئية المستمرة والتي يترتب عليها تغيرات في الاحتياجات من المعلومات. " المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقق لإجمالي عينة الدراسة حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٥)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٥)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، أى يعتبر عائناً بدرجة كبيرة.

- احتلت العبارة رقم (١) " نقص تغذية نظام المعلومات الإدارية للبيانات الضرورية والدقيقة عن متغيرات البيئة الخارجية المختلفة." المرتبة الثانية بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢.٥٢)، ومتوسط شدة استجابة (٠.٨٤)، أى يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي.
- وجاءت العبارة رقم (٢) " انخفاض المستوى الفني للشركات التي تعمل في مجال البرامج " في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى أن هذا يعتبر عائقاً إلى حد ما في الواقع الفعلي.

نتائج البحث:

فيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- ١- النتائج المتعلقة بواقع مستوى جودة المعلومات الإدارية (الكفاءة والجودة) للقيادات الجامعة بجامعة سوهاج:
 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات بالجامعة عالية من حيث المرونة وعدم التكرار وصلتها بموضوع القرار الذي تنوي القيادات الجامعية اتخاذه، وكذلك سهولة فهمها، ولكنها تفتقر إلى الحداثة والاستمرارية والخلو من الأخطاء.
- ٢- النتائج المتعلقة بواقع الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج بوجه عام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان منخفضي.
 - كما أظهرت النتائج أيضاً مجموعة من المؤشرات التي تظهر هذا الضعف في مستوى الإداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:
 - قلة البرامج التدريبية للمرشحين للمناصب القيادية بالجامعة قبل السماح لهم بممارسة مهامهم.
 - ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الوظائف الإدارية للقيادات الجامعية.
 - قلة تقديم البرامج التدريبية الهادفة للقيادات الجامعية بصورة مستمرة أثناء الخدمة.

- التقيد باللوائح والقوانين عند اختيار القيادات الجامعية، فيتم اختيارهم بناءً على الأقدمية ولا يراعي عامل الكفاءة عند الاختيار.
- تحرص القيادات الجامعية على ضرورة المتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها، ولديها القدرة على اختيار البديل الأمثل من البدائل المطروحة عند اتخاذ القرار، لكنها تفتقر إلى تحديد المشكلة تحديداً تاماً قبل اتخاذ القرار.
- ٣- نتائج تتعلق بمعوقات تفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي يحدد رؤية ورسالة الجامعة.
- قلة الاهتمام بالكفاءات عند اختيار القيادات الجامعية والاعتماد على الأقدمية والمحسوبية.
- كثرة المسؤوليات والضغوط المفروضة على القيادات الجامعية.
- القصور في عملية تأهيل وتدريب القيادات الجامعية عند توليهم مناصبهم القيادية.
- افتقار القيادات الجامعية للمعلومات الإدارية التي تساعدهم في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية.
- التنظيم الهرمي وتركيز السلطة في أعلى الهرم.
- جمود الأنظمة واللوائح والقوانين.
- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

التصور المقترح:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات الإدارة التربوية المعاصرة والإطلاع على أهم الإصدارات الخاصة بجودة المعلومات الإدارية وتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية، وكذلك ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، أمكن وضع تصور مقترح لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، والتي تتحدد محاوره على النحو التالي:

[١] مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح: بأنه إطار عام يشمل آراء ومقترحات يمكن من خلال استخدامها وتطبيقها في الواقع الفعلي أن تسهم في تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.

[٢] أهداف التصور المقترح:

سعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- زيادة تفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
 - إزالة معوقات تفعيل جودة المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
 - تحديد متطلبات تفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
 - تقديم الآليات والمقترحات التي تسهم في تفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج.
- [٣] أهمية التصور المقترح: تمثلت أهمية هذا التصور فيما يلي:
- تجويد العمل بالمؤسسات الجامعية، والتي تعد الركيزة الأساسية للنهوض بمستوى التعليم الجامعي بمصر.
 - إن الجامعات التي تنشُد التميز وتحقيق سبق والتنافس في حاجة إلى تنمية وتطوير أداء قياداتها وتحقيق التنمية الإدارية والأكاديمية لهم.
 - الاهتمام بجودة المعلومات الإدارية من حيث المرونة والسهولة والدقة والموثوقية والسرعة وعدم التكرار، والخلو من الأخطاء والصلة بموضوعات التطوير واتخاذ القرارات.
 - التغلب على معوقات تطبيق وتفعيل جودة المعلومات الإدارية بالجامعة والتأكيد على المتطلبات التي تسهم في تفعيلها وذلك لتحقيق التنمية الإدارية للقيادات الجامعية بالجامعة والوصول بها إلى محك الريادة والتميز.
 - يعد أداة مساعدة في تكوين إطار منهجي يساعد في عملية المناقشة أو التجريد في الواقع الفعلي.

- يعد أداة لإحداث التغيير المخطط، وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره التصور بالنسبة للقيادات الجامعية، والتعرف على مدى الحاجة إلى التغيير والتطوير، ووضع الخطط اللازمة، ومتابعة تنفيذها.
 - توعية القائمين على إدارة التعليم الجامعي بأهمية تفعيل جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بالجامعة.
 - ٤-منطلقات التصور المقترح:
يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات الأساسية التي تبرز الحاجة إلى بناء هذا التصور المقترح، لتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية، وذلك في النقاط التالية:
 - يعد قبول الأفكار الجديدة والمبدعة والسعي لتحقيقها أحد الركائز المهمة لكي تصبح إدارة الجامعات ذات جودة عالية ومتميزة الأمر الذي ينعكس على تطوير أدائها.
 - الأهمية الكبيرة لنظم المعلومات الإدارية، والتي يمكن من خلالها الاستفادة من تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية والمروسين.
 - استخدام وتفعيل جودة المعلومات الإدارية وتفعيلها إعطاء الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض.
 - تعمل القيادات الجامعية الفعالة على استخراج الطاقات الكامنة والومضات والدوافع والجهود الإبداعية من داخل المرؤوسين.
 - تعد المعلومات الإدارية أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأداء الفعال، فضلاً عن كونها مصدرًا رئيسيًا لدعم صنع واتخاذ القرارات الفعالة، كما أنها تساعد على التطوير والتحسين والتجديد.
 - وضع رؤية ورسالة واضحة للمؤسسات الجامعية تعمل القيادات الجامعية على تحقيقها من خلال تمهينهم الإدارية والأكاديمية وتطوير أدائهم الإداري في ضوء تفعيل وتطبيق نظم معلومات إدارية حديثة وفعالة.
- [٥] قضايا ومحاور التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من القضايا والمحاور التي تساعد على تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ- تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:
ولتفعيل دور جودة المعلومات الإدارية لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية يقترح

التالي:

- وجود نظام حماية محكم لقاعدة البيانات والمعلومات بالجامعة يمنع غير المخولين الدخول عليه.
- أن تتميز إدارة وتشغيل قواعد البيانات في الجامعة بالقدرة الفائقة على التخزين والاسترجاع والإضافة والتعديل والحذف والعرض والطباعة.
- الاستناد إلى قاعدة بيانات مركزية بالجامعة في الحصول على المعلومات.
- وجود وسائل اتصال تتميز بسهولة تبادل المعلومات بين أقسام وفروع الجامعة.
- وجود بند مالي للدعم اللازم لاستخدام نظم المعلومات الإدارية بالجامعة.
- تدريب العاملين بنظم المعلومات الإدارية بشكل دوري لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- أن تقدم المعلومات الإدارية للقيادات الجامعية عندما تكون مطلوبة.
- أن تقدم المعلومات الإدارية عن أى فترة زمنية في العمل الماضي، والحاضر، والمستقبل.
- أن تكون المعلومات الإدارية (حديثة - مرنة - غير مكررة - تاريخية - خالية من الأخطاء - موثوقة - معتمدة - شاملة - سهولة الفهم - دقيقة - كاملة غير ناقصة).
- أن تقدم المعلومات الإدارية بشمل (تفصيلي أو ملخص)، كما تقدم بشكل (وصفي - رقمي - بياني)، كما تقدم ضمن عدة وسائط (فيديو - طباعة - صوت).

ب- التغلب على معوقات تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالي يمكن اقتراح بعض الإجراءات العملية للتغلب على معوقات تفعيل دور جودة المعلومات الإدارية وذلك لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية كما يلي:

- أن يتلقى متخذ القرار المعلومات الإدارية في الوقت الذي يحتاجها فيه، أى عدم وصول المعلومات بعد أو قبل الحاجة إليها بفترة طويلة لاحتمالات تقادمها.
- أن يتم الحصول على المعلومات الإدارية اللازمة عند الحاجة إليها بسهولة ويسر، وأن تحقق الهدف من استخدامها كما ينبغي.
- أن تكون كفاءة المعلومات الإدارية عالية أى النتائج المستفادة منها أكثر من كلفة الحصول عليها.
- مراعاة الدقة والموضوعية (عدم التحيز) في المعلومات الإدارية أى عدم تغيير المعلومات أو الرغبة في تشكيلها بما يحقق مصالح شخصية، أو بغرض التأثير الشخصي لاتخاذ قرار معين أو القيام بتصرف معين.
- أن يتوفر في المعلومات الإدارية الشمول والملائمة، أى يجب أن تغطي جميع جوانب الموضوع الذي خصصت له أو الذي جمعت من أجله، كما يجب مطابقتها لما يحتاجه صناع القرار بالجامعة.
- الاهتمام بالشكل الأنسب عندما تقدم المعلومات الإدارية والذي يضمن سرعة فهمها من قبل الأفراد الموجهة إليهم، ويمكن أن تكون مختصرة أو تفصيلية، حيث أن المعلومات الملخصة أو المختصرة تستخدم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما المعلومات التفصيلية فهي تستخدم لاتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.
- أن تتوفر في المعلومات الإدارية سهولة وسرعة الوصول إليها، وإمكانية استرجاعها مرة ثانية، فكلما كانت سرعة الاسترجاع كبيرة كلما زادت احتمالات اتخاذ القرارات في وقتها المناسب وأديرت المؤسسة بالشكل السليم.

[٦] متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

- ويمكن تحديد مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التصور المقترح وذلك كما يلي:
- توفير المعلومات الإدارية اللازمة للقيادات الجامعية وبالكم المناسب وفي التوقيت المناسب.
- قناعة والتزام القيادات الجامعية بأهمية نظم المعلومات الإدارية.
- توفير نظام جديد للمعلومات يساعد القيادات الجامعية في الحصول على أية معلومات في أى وقت بصراحة ومصداقية مما يساعد على تطوير أدائهم وتنمية قدراتهم الإدارية، وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى الكلية والأقسام.
- الحرص على ثقافة التغيير بالجامعة.
- تحقيق اللامركزية والحرية الإدارية في العمل الجامعي.
- توفير نظم اتصال فعالة ومفتوحة ومرنة رأسية وأفقية تسمح بنقل المعلومات اللازمة للقيادات الجامعية بالسرعة المطلوبة.
- تقييم أداء القيادات الجامعية وفق معايير موضوعية قابلة للقياس بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية بما يكفل تطوير أدائهم.
- تطوير نظم المعلومات والاتصال الفعال بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتيح الحرية الكاملة لتدفق المعلومات لتصل بوضوح إلى مراكز صنع القرار.
- وضع نظام إلكتروني حديث يضم البيانات الخاصة بالجامعات والكليات ويسمح للقيادات الجامعية بالاطلاع عليه بما يساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبدقة عالية.
- توفير قاعدة بيانات إلكترونية تشكل الخبرات السابقة في مجال إدارة المؤسسات الجامعية والكليات وتحتوي على كافة المعلومات والخبرات المتعلقة بأساليب قيادة المناصب الإدارية المختلفة.

- عقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية للتدريب على أحدث الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة وكيفية توظيفها في العمل الإداري بما يتطلبه المنصب الإداري بالجامعة.

[٧] معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

يتوقع الباحث وجود بعض المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر أو بعض مكوناته، وقد ترتبط بعض المعوقات بنظم المعلومات الإدارية ومستوى تطبيقها في الجامعة أو بالقيادات الجامعية وسماتهم الشخصية والعقلية وكفاءة أدائهم الإداري، ومرجعية طرق اختيارهم وبرامج تدريبهم قبل وبعد توليهم مناصبهم القيادية، أو قد يرتبط بالمؤسسة الجامعية ومحيطها الخارجي ومواردها المالية أو باللوائح والقوانين والتشريعات الحاكمة للمؤسسات الجامعية، أو غير ذلك، ويمكن تحديد أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

- ضعف وعي القيادات الجامعية والعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي بأهمية نظم المعلومات الإدارية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توعية القيادات والعاملين بالجامعة بأهمية نظم المعلومات الإدارية في تطوير أدائهم الإداري وتنمية قدراتهم القيادية والابداعية والمهنية من خلال الدورات والبرامج المكثفة للقيادات الجامعية والعاملين بالجامعة على كيفية استخدام وتطبيق نظم المعلومات الإدارية لديهم، والاستعانة بالخبراء والفنيين والمبرمجين المتخصصين في هذا المجال.
- ابتعاد القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في إدارة الجامعة، وعدم رغبتهم في التغيير أو التجديد، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلي على الأساليب الحديثة، وعقد ورش العمل المتنوعة، وتبنى أساليب متنوعة تؤدي إلى تطوير أدائهم الإداري وتنمية قدراتهم الإدارية والقيادية، وذلك بتفعيل وتطبيق نظم المعلومات الإدارية والاستفادة من المعلومات الإدارية المتنوعة المقدمة إليهم.
- ضعف كفايات القيادات الجامعية في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية، حيث أن اختيارهم يعتمد على القدرة الأكاديمية فقط، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب

- القيادات الجامعية على هذه المهارات لاكتسابها، وأن يوضع في الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى إكسابهم هذه المهارات وكفاءتهم الإدارية والقيادية.
- اتباع النمط المركزي في إدارة الجامعة وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة، مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية الإدارية في إدارة شئونها، ويمكن التغلب على ذلك بتبني مفهوم الإدارة الذاتية والتمكين والإدارة على المكشوف واستخدام النظم الإدارية الحديثة والاستفادة منها في كل ذلك، مع مساءلتهم على النتائج النهائية.
 - قلة وجود قاعدة بيانات مركزية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير قاعدة بيانات مركزية واسعة موحدة قادرة على استيعاب كل المعلومات التي يعتمد عليها نظام المعلومات الإدارية بالجامعة.
 - ضعف عملية الصيانة والتحديث للأجهزة والبرامج المستخدمة بنظم المعلومات الإدارية بالجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ضرورة وضع خطة لتصميم النظم تضمن الصيانة المستمرة للأجهزة المستخدمة بنظم المعلومات الإدارية وكذلك التحديث المستمر للبرامج بحيث تواكب التطورات والأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.
 - ضعف كفاءة البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الجامعية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ربط المحتوى العلمي للبرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للقيادات الجامعية، بالإضافة للقياس المستمر لأثر مردود البرامج التدريبية على الأداء الإداري للقيادات الحالية وتقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب.
 - قلة توافر المناخ التنظيمي المناسب لنظام المعلومات الإدارية داخل الجامعة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الأخذ في الاعتبار لعوامل البيئة الاجتماعية والسياسية المحيطة بالمؤسسة وذلك عند تصميم هذا النظام، كما يجب معرفة مدى تأثير النظام المعلوماتي على المؤسسة من حيث إدخال وظائف جديدة على العاملين بها، ومعرفة كيفية تقبل الأفراد لهذا النظام ومدى تأثيره في صنع القرارات، كما يجب كذلك أن يتوافق النظام مع طبيعة العمل والقائمين عليه حتى يتم نجاح النظام ويطبق على الوجه الأمثل لأن أي نظام جديد بدون تطبيق جيد يؤدي إلى فشله.

قائمة المراجع

- إبراهيم إسماعيل سلطان ، نظم المعلومات الإدارية "مدخل النظم"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م.
- أحمد عبدالرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- أحمد عبدالعظيم سالم، دور العلاقات الإنسانية في ممارسة القيادة الجامعية، دراسة استشرافية، المؤتمر القومي السنوي عشر، آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، مركز تطوير التعليم الجامعي العربي، القاهرة: الجزء الثاني، المنعقد في الفترة من ٢٥-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧م.
- أحمد عودة، القياس والتقويم في العملية التدريسية، ط٢، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.
- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦م.
- أحمد مؤيد عطية الحياي، جودة نظم المعلومات المصرفية في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية على المصارف العراقية، مجلة تنمية الرافيدين، العدد(١٠٤)، ٢٠١١م.
- أيمن محمد أحمد أبو كريم، علاقة نظم المعلومات الإدارية بتحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣م.
- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٠م.
- ثابت حمدي ثابت محمد، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسبوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ٢٤، الجزء الثاني، يوليو ٢٠٢٠م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٧م.
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.
- ج. كورتوا، ترجمة الهيثم الأيوبي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، دمشق: دار علاء الدين، ١٩٩٩م.
- ج. ملتون سميث، الدليل إلى الإحصاء في التربية وعلم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م.
- حسان محمد محمود، نظم المعلومات الإدارية، الإبراهيمية، رمل الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٨م، ص١٧.

- خالد أسود الحميداي، فوائد التطوير الإداري، مجلة سيدتي، ٢٠١٨م، من موقع النت: <http://www.sayidaty.net>. تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٥/٩م.
- خالد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثانية والعشرون، ١٩٩٥م.
- رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدور الثالثة والعشرون، ١٩٩٥ - ١٩٩٦م.
- رائد محمد العضايبة، مروة خضر أبو سمهانة، جودة المعلومات وأثرها في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العاملين في البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل في محافظات إقليم الجنوب، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، العدد (٣)، المجلد ١٠، ٢٠١٤م.
- رمزية الغريب، القياس والتقييم النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢م.
- رمضان محمود عبدالسلام، محددات تطبيق مدخل تمكين العاملين بالمنظمة - دراسة تطبيقية على جامعة طنطا، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا*، ع(٢)، المجلد ٢، ٢٠٠٣م.
- سامي مصطفى محمد علي، نظم المعلومات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ٢٠١٢م.
- السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، ع(١)، ٢٠١٢م.
- سعيد بن غامد المغامسي، القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، ع(٥٤)، الجزء الأول، يناير ٢٠٠٤م.
- سعيدة حنك، دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، جامعة لونيس على البليدة، مخبر التنمية الاقتصادية، ع(١٣)، ٢٠١٣م.
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والآراء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- سوزان المهدي، خصائص وأدوار القائد التربوي في مصر في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الخامس عشر، بعنوان: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الجزء الثاني، القاهرة، دار الفكر العربي، المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٧م.

شمس ضيبيات خلفاوي، مفهوم إدارة المعلومات ومنهجية عملها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد (١٠)، يناير ٢٠١٢ م.

صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط٢، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨ م.

صلاح الدين جوهر، اختيار القيادات الجامعية، المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي، المنعقد في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠٠٧ م.

صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥ م، ص ٢٨٨.

صلاح عبدالباقي، إدارة الموارد البشرية، عمان: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١ م.
عامر إبراهيم قانديجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط٤، عمان، ٢٠٠٩ م.

عبد الباسط محمد دياب، تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم "جامعة سوهاج نموذجًا"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٤٩)، أبريل، ٢٠١٧ م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية الأساس والمبادئ، مصر: المكتبة العصرية، ٢٠٠٦ م.

عبد الرحمن الصباح، عماد الصباح، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، عمان: دار المسيرة، ١٩٩٥ م.

عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٤ م، ص ١٥٥.

عبد الحميد بسيوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، القاهرة: مصر، دار الكتب العلمية، ٢٠١٠ م.

عبد العزيز محمد علي صقر، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٣٣)، مايو ٢٠١٦ م.

عبد الملك عثمان عمر عبدالله، دور نظم المعلومات الإدارية في إعداد الخطط الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع التعليم التقني - جامعة السودان التقنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، ٢٠٢١ م.

علي يحيي علي محمود، تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمينية في ضوء إدارة التميز، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م.

عمر أحمد هاشم الشريف، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.

فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط٣، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.

فتحى درويش عشيبه، الإدارة الجامعية بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع -دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الإسكندرية: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ٢٠٠٨م.

ل. ر. جاي، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: دار النهضة، ١٩٩٣م، ص ١٥٢.

ليلى الطويل وشذا مصطفى حسين، أثر تطور نظم معلومات المحاسبة الإدارية في الأداء الإداري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ع(٦)، مجلد ٣٣، ٢٠١١م.

مجدي عبدالكريم حبيب، التقويم والقياس في التربية وعلم النفس، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٦م.

محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٩٧م.

محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٦م.

محمد محمود عدس، قرارات في البحث العلمي والخدمة الاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣م.

محمود عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

المقابلة غير المقننة هي تلك المقابلة التي يجريها الباحث لاستطلاع مشكلة أو ظاهرة ليس لديه خلفية كاملة حولها، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة العامة والتي لا تكون موضوعة مسبقاً حول مشكلة البحث، والتي تترك فيها حرية كاملة للباحث في توجيه الأسئلة، وأيضاً تترك للمتداول حرية الإجابة تم إجراء المقابلة في الفترة من (٥-٩) ٢٠٢٠/١م.

منال احمد منصور، تطوير الاداء الاداري للقيادات بكلية التربية بجامعة المنصور في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، العدد (٢١)، ٢٠٢٠م.

مودي شنودة توفيق بنيامين، تصور مقترح في لتطوير نظم المعلومات الإدارية بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية البنات للآداب والعلوم، جامعة عين شمس، ٢٠١٨ م.

نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٥ م.
نجم الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، ط٣، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ٢٠١٤ م.

هالة فوزي محمد عيد، تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، ع(١)، المجلد(٣)، ٢٠٢٠ م.

هبة الله احمد الهم، إدارة التغيير كمدخل التطوير الاداء الاداري للقيادات الاكاديمية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الغريبة، جامعة المنيا، ٢٠١٨ م.

هدى محمد، عبد النور موساوي، أثر نظم المعلومات الإدارية على الأداء الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جوان، الجزائر، ٢٠١٢ م.

Ajay, I.A, Omirin, F.F, The use of management information system (MIS) in decision making in the south- west Nigerian universities, **Educational Research and be views**, Vol. ٢, No. ٥, ٢٠١٣,

Alberto Sillero, Audit& Revision Legale, Guide Partique, Edition ESKA, ٢٠٠٠, p. ٢٨.

Berman, A., Academic Leadership development, Acase study, Journal of Professional Nursing, No (٣١), Vol ٤, ٢٠١٥.

Brownell, E., Empowerment the key exceptional service, the American salesman, Vol. ٤٥, No. ٨, ٢٠٠٠.

Coopers& Lybrand, Lanouvelle pratique du controte interne, editions dorganisation, cinqme tirage, ٢٠٠٠, p. ٨٥.

Deketele J.M, ROGIERS, X, Methodologic de recueil d'information, ٢eme edition, deboeck universite, Paris, ١٩٩٦.

Duran- Areanasl, Rivero.c. C, Contons. F, The development of a quality information system: A case study of Mexico, Health policy and planning No. (٤), Vol, ١٣, ١٩٩٨, pp. ٤٤-٥٨.

Eric Sutter, Intelligence economique et management de l information Lavoisier, Paris, ٢٠٠٦.

Gerbert, D, Piske, R, Bega, T, & Keamey, Empowerment in context of transformational change a study of acquisitions and privatization in Eastern Europe, Journal leadership& organization studies, Vol. ١٢, No. ٢, ٢٠٠٦, p. ١٠٠.

Hailemichel, L. D, A assessment of management information systems Availability and utilization: the case in commercial Bank of Ethiopia. Master thesis, AAU. Ethiopia, ٢٠١٩.

- Henry Mintzberg & James A. McHugh, Strategy concepts, context, cases, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, ٢٠٠٦.
- Kennie, T., Academic Leadership, dimensions and dynamics, ٢٠١٠, Erisim
address: <http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/staffdefekopment/documents/Academicleadership-dimension&dynamics.pdf>. (١٧-٦-٢٠٢١).
- Laudon, K.C. & Laudon, J. P., Management information system, New Jersey, Prentice Hall international, INC, ٢٠٠٠.
- Malhotra, D., Seth, S., The rise of blue ocean strategy and leadership in international journal of business* management, Vol. ٩, No. ٢, ٢٠١٤, p. ٢٤٨.
- Moscove, S. A., Simkin, M. G., Bagranoff, N.A., Core concepts of Accounting information system, ٧th ed, John Wiley & Sons Ltd, England, ٢٠٠١.
- Mouborgne, R., From blue ocean strategy to blue ocean leadership, Haevar business school publishing, ٢٠١٤.
- Muid Colin, information systems and public management- a view from the center, public administration, Vol ٧٢, Np(١), ١٩٩٤.
- Nigro Flex, A., & Loyd, G., Nifro, Modern public administration, ٥th edition, Harper and Row, ١٩٨٠.
- O'Brien, James A, et al, Management information systems, Eight Edition, NY: Mc Graw- Hill, ٢٠٠٨.
- Parmita Saha, Atanu K. Nath, Esmail Salehi- Sangavi, Evaluation of government e- tax websites: an information quality and system quality approach, transforming government: people, process and policy, No. (٣), Vol. ٦, ٢٠١٢, pp. ٣٠٠- ٣٢١.
- Petter, Stacie, Delone, William, and Mclean, Ephraim, Measuring information systems success, and interrelationships, European Journal of information systems, Vol, ١٧, No ٣, ٢٠٠٨.
- Renaud De Maricourt, Les Samourais du management edition Vuibert, Paris, ١٩٩٣.
- Romagni Patrick et Valerie Wild, L'intelligence économique ou service de l'entreprise, les presses du management, Paris, ١٩٩٨.
- Safa, Y. Aldomour, Factors Affecting Administrative Empowerment case study, Journal ministries centers, Administrative science Journal, No. ١, Vol. ٣٦, ٢٠٠٩.
- Samuel, J., Berrstein, Computers in public administration, An international perspective, New York, Pergamon Press Inc, ١٩٩٧.
- Soderhjelm, T., Bjorklund, Sandahl, C., & Bolander – Laksov, K., Academic Leadership, Management of Teams, A multiple – Case Study on designing and implementing a team-based development Programme for

academic Leadership, Studies in Higher Education, No (٤٣), Vol٢,
٢٠١٨.

Stair, R., Reynolds, G., fundamentals of information systems, sixth edition,
٢٠١٢.