

آليات مقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم

Proposed Mechanisms to Overcome Obstacles For Activating Management of Research Teams at Fayoum University

إعداد:

آية عاطف عبدالجواد علي

المعيدة بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية جامعة الفيوم

أ.م.د/ منى شعبان عثمان

أ.د/ يوسف عبدالمعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد وقائم بعمل رئيس قسم الإدارة

التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية

جامعة الفيوم

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المتفرغ- كلية التربية جامعة الفيوم

المستخلص:

تُعنى الفرق البحثية بالعمل البحثي المشترك بين عددٍ من الباحثين، من أجل إنجاز أبحاث متميّزة كماً ونوعاً وذات فائدة للمجتمع، وبتحليل الواقع النظري لجامعة الفيوم اتضح أنها تعاني من بعض المشكلات التي تحد من إنجاز الأبحاث المتميزة كماً ونوعاً من خلال العمل البحثي المشترك، مما يُظهر مدى الحاجة إلى تفعيل

وتطبيق إدارة الفرق البحثية بالجامعة، لحل المشكلات التي تواجهها، وقد هدف البحث إلى التوصل إلى آليات مقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصل البحث إلى وجود العديد من المعوقات التي تعوق تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، ومنها: ضعف تمويل البحث العلمي بالجامعة بصفة عامة، قلة الحوافز والمكافآت للأداء البحثي المتميز بالجامعة، ضعف تمويل الفرق البحثية بالجامعة، تدني الدعم المادي الذي تقدمه المؤسسات المانحة وضعف مناسبته لمستلزمات البحث العلمي، قصور البنية التحتية بالجامعة من معامل وأجهزة ومعدات وأدوات وغيرها، انخفاض الدرجات الممنوحة للبحوث المشتركة وفق معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس، مناخ وثقافة العمل بالجامعة القائم على التنافس بدلاً من التعاون، ضعف الشراكة بين الجامعة وبين المؤسسات البحثية والمجتمعية، ضعف الاتساق بين أهداف الفرق البحثية بالجامعة وبين الخطة الاستراتيجية لتطوير البحث العلمي بها، قوانين وتشريعات البحث العلمي لا تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على العمل البحثي التعاوني، واقترح البحث مجموعة من الآليات للتغلب على هذه المعوقات وتفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة، إدارة الفرق البحثية، جامعة الفيوم.

Abstract:

Research teams are concerned with joint research work between a number of researchers, in order to accomplish research that is distinguished in quantity and quality and is of benefit to society. By analyzing the theoretical reality of Fayoum University, it became clear that it suffers from some problems that limit the achievement of distinguished research in quantity and quality through joint research work. Which shows the extent of the need to activate and implement

the management of research teams at the university, to solve the problems they face.

The aim of the research is to propose a set of mechanisms to overcome the obstacles hindering the effective management of research teams at Fayoum University. The research employed a descriptive research methodology and utilized questionnaires as the primary data collection tool. The research identified several obstacles that hinder the effective management of research teams at Fayoum University, including: low funding for scientific research at the university in general, A lack of incentives and rewards for distinguished research performance at the university, low funding for research teams at the university, Inadequate financial support from funding institutions and its poor suitability for scientific research requirements, Shortcomings in the university's infrastructure, including laboratories, equipment, and other tools, Low grades awarded for joint research according to promotion criteria for faculty members, A work surrounding and culture at the university that is based on competition rather than cooperation, Weak partnerships between the university and research and community institutions, Inconsistency between the goals of research teams at the university and the strategic plan for developing scientific research at the university, Scientific research laws and regulations do not encourage faculty members and their assistants to engage in collaborative research.

The research proposed a set of mechanisms to overcome these obstacles and activate management of research teams at Fayoum University.

Keywords: suggested mechanisms, management of research teams, Fayoum University.

مقدمة:

يُعدّ البحث العلمي من أهمّ الأنشطة التي تُساهم في نهضة المجتمع وتقدّمه، وللبحث العلمي دور بارز للجامعات، حيث يُساهم البحث العلمي في تعزيز سمعة الجامعة على المستوى الوطني والعالمي، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث والتفكير النقدي، وجذب الطلاب المتميزين، ونتيجة لذلك تولي الجامعات المزيد من الاهتمام لخدمة مهمتها البحثية بأفضل طريقة ممكنة وأكثرها كفاءة، ويتمحور هذا الاهتمام بشكل أساسي في القياس والتحسين المستمر للأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

وتُعنى الفرق البحثية بالعمل البحثي المشترك بين عددٍ من الباحثين، من أجل إنجاز أبحاث متميّزة كماً ونوعاً وذات فائدة للمجتمع، فعلى مدار العقود الماضية، ومع ازدياد تعقيد التحديات العلمية والاجتماعية وتقدم المعرفة والأساليب العلمية، والاتجاه إلى البحث في المشكلات المجتمعية متعددة الأوجه، سارع العلماء إلى الانضمام بشكل متزايد إلى زملائهم في البحوث التعاونية، فاليوم، تتم كتابة معظم المقالات والأوراق العلمية بواسطة 6 إلى 10 أفراد من أكثر من مؤسسة واحدة (National Research Council, 2015, p:19).

ولقد لجأت الجامعات المعاصرة إلى إنشاء الفرق البحثية وإدارتها على المستوى المؤسسي، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وإدراجها ضمن الاستراتيجيات المؤسسية للجامعات، لما للفرق البحثية الرسمية من المميزات ما يعود بالنفع على جودة البحوث الفردية وكميتها، كما أنها تساهم في المزيد من البحوث القائمة على المؤسسات، كما تساهم أيضاً في المزيد من البحوث التعاونية في التخصصات التي كانت تعتمد على الأداء الفردي، مثل العلوم الإنسانية (Vabø et al. , 2016,)

(p:5)، كما أن العمل بفريق بحثي يساعد على تكامل الأبحاث وارتباط بعضها ببعض بحيث تنتج في النهاية عملاً يخدم المجتمع (الشوربجي، 2015، ص: 63) ومع تطور العلوم والتكنولوجيا صارت الفرق البحثية جزءاً أساسياً من البنية الأكاديمية والعلمية للجامعات، ولم تصبح قاصرة فقط على العلوم التطبيقية بهدف التدريب البحثي، بل وصلت لجميع التخصصات الأكاديمية الأخرى، وقد سارعت الجامعات إلى تبني مدخل إدارة الفرق البحثية بها لتعزيز التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، وزيادة مصادر تمويل البحوث بها، وتدريب الباحثين الناشئين، وجذب المتميزين منهم، بالإضافة إلى المساهمة في الابتكار والتقدم التكنولوجي للمجتمع (Vabø et al. , 2016, p:5).

كما أن اعتماد أسلوب إدارة الفرق البحثية بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى تمتعها بالكفاءة والفعالية، مما يساهم في تعزيز إنتاجية العاملين بالمؤسسة وتعزيز أداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تعزيز إبداع الأفراد في حل النزاعات واتخاذ القرارات (Iheme and Owhondah,2020, p: 312).

على الصعيد العالمي، سعت المنظمة الدولية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف دول العالم، من خلال تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية وبيئية متكاملة، وعلى الصعيد المصري، وضعت الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة (رؤية مصر 2030) لرسم خارطة طريق للدولة المصرية نحو التنمية المستدامة الشاملة، والتي حددت عدداً من الأهداف لتحقيقها قبل حلول عام 2030م، ومن هذه الأهداف انطلقت الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار 2030 لتكون دليلاً وطنياً للتحرك باتجاه المستقبل فيما يتعلق بإنتاج وتوطين المعارف والعلوم، وبما يؤدي إلى تضافر الجهود المشتركة من أجل تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة، وقد وضعت

هذه الاستراتيجية القومية عدداً من الأهداف الاستراتيجية الخاصة بمجال البحث العلمي، وكان منها "إنشاء مجموعات بحثية ذات قدرات متميزة ومتخصصة، بما يتيح فرصة إجراء بحوث متميزة عالمياً (عناقد الابتكار)" وذلك في محور دعم وتنمية الموارد البشرية وتطوير البنية التحتية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار : 2015-2030، ص:58).

وعلى مستوى جامعة الفيوم، فقد وضعت جامعة الفيوم خطة استراتيجية للفترة 2022-2027، جاء فيها " الهدف الاستراتيجي الرابع: دعم البحوث التطبيقية وتفعيل الفرق البحثية بالجامعة المتصلة بمشكلات مجتمعية وقومية"، ومن الأهداف الإجرائية لهذا الهدف الاستراتيجي: "تفعيل الفرق البحثية بالجامعة من التخصصات المختلفة وفقاً للاحتياجات القومية تفعيل الفرق البحثية بالجامعة من التخصصات المختلفة وفقاً للاحتياجات القومية". (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية 2022-2027، ص:239).

المحور الأول: الإطار العام للبحث

يتناول هذا المحور الإطار العام للبحث من حيث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده ومصطلحاته، ثم يتناول عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه، وخطوات السير فيه.

مشكلة البحث:

كشف التحليل البيئي لمنظومة البحث العلمي بجامعة الفيوم وجود العديد من نقاط الضعف والتحديات، ومنها: قدم نظم الإدارة لمنظومة البحث العلمي بالجامعة وعدم مواكبتها للمستويات العالمية ذات التميز، تركيز أعضاء هيئة التدريس على

إجراء البحوث بغرض الترقية فقط، غياب العمل البحثي البيئي والجماعي بين أعضاء هيئة التدريس، بالرغم من عقد العديد من الاتفاقيات الثنائية بين الجامعة والجامعات والهيئات الأخرى؛ فإن معظمها لم يتم تفعيله، انخفاض نسبة النشر العلمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، عدم وجود أي أبحاث مشتركة مع أي قطاع: الطبي، الصناعي، الزراعي، الهندسي، الاجتماعي وغيره، محدودية استفادة الجامعة من مخرجات المشاريع البحثية، كما اتضح وجود العديد من المحددات ومنها: عدم عودة المبعوثين للخارج إلى كلياتهم بعد انتهاء فترة إيفادهم، اتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل، والمجالات البحثية بالجامعة، ظهور بعض الجامعات العربية بوصفها منافساً قوياً للجامعات المصرية، انخفاض مستوى البحث العلمي المشترك بسبب قواعد اللجان العلمية الدائمة للترقية، هجرة أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمياً وبحثياً للعمل بالجامعات العربية والأجنبية، محدودية تمويل البحث العلمي من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (خطة البحث العلمي لجامعة الفيوم 2027/2022، ص: 88-90).

وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي أجريت على جامعة الفيوم، فقد توصلت دراسة علمية إلى أن تدني ترتيب جامعة الفيوم وخروجها عن نطاق أفضل (1000) جامعة على مستوى العالم في التصنيفات التي يُعتد بها عالمياً: شنغهاي، والتايمز، والويبومتريكس، يعطي مؤشراً لضعف جودة البحث العلمي، وضعف النشر العلمي الدولي بها إذا ما قورنت بالجامعات العالمية (علي، 2022، ص: 31).

كما يتفق مع نتائج دراسة (أمين، 2014) والتي توصلت إلى أن الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم يعاني من: ضعف التعاون بين أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث العلمية الجماعية والمشاركة، الارتفاع الباهظ في

التكلفة المالية للبحث العلمي، ونقص المخصصات المالية اللازمة لتمويل البحث العلمي، نقص الكوادر الفنية المساعدة، محدودية فرص الاحتكاك العلمي بين أعضاء هيئة التدريس على المستوى المحلي أو العالمي، كما يتفق مع دراسة (حسني، 2023) والتي توصلت إلى وجود العديد من المعوقات التي تعاني منها جامعة الفيوم والتي تضعف من أدائها البحثي ومنها: قلة التشارك المعرفي بين التخصصات المختلفة.

ويتضح مما سبق مدى الحاجة إلى تفعيل وتطبيق إدارة الفرق البحثية بالجامعة، لحل المشكلات التي تواجهها، وفي هذا الصدد يحاول البحث الحالي الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم وكيف يُمكن التغلب عليها؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما الإطار النظري لإدارة الفرق البحثية بالجامعات؟
- 2- ما واقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم؟
- 3- ما معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- 4- ما الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم؟

أهداف البحث:

- هدف البحث إلى التوصل إلى آليات مقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي أهدافاً فرعية كالتالي:
- 1- التعرف على الإطار النظري لإدارة الفرق البحثية بالجامعات.
 - 2- التعرف على واقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.
 - 3- التعرف على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة.
 - 4- الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

استمد البحث أهميته من الإعتبرات التالية :

- 1- أن الجامعات تستطيع من خلال تبني أسلوب إدارة الفرق البحثية: تعزيز التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس بها، وزيادة مصادر تمويل البحوث، وتدريب الباحثين الناشئين، وجذب المتميزين منهم، بالإضافة إلى المساهمة في الابتكار والتقدم التكنولوجي للمجتمع.
- 2- أن اعتماد أسلوب إدارة الفرق بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى تمتعها بالكفاءة والفعالية، مما يساهم في تعزيز إنتاجية العاملين بالمؤسسة وتعزيز أداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تعزيز إبداع الأفراد في حل النزاعات واتخاذ القرارات.

- 3- أن أسلوب إدارة الفرق البحثية يعتبر من أفضل الحلول التنظيمية التي تستخدمها الجامعات لخدمة البحوث بها وتمويلها وإدارتها بكفاءة وفعالية.
- 4- يمكن للجامعات من خلال تفعيل إدارة الفرق البحثية أن تواكب الاتجاهات العالمية التي تسعى إلى الاهتمام بالفرق البحثية ومؤسسة عملها داخل المؤسسات الأكاديمية، كما يمكن لها أن تضمن اتساق أهداف الفرق البحثية مع رؤية المؤسسة وخطتها الاستراتيجية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية** : اقتصر البحث الحالي في موضوعه على التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الفرق البحثية، وذلك على مستوى المؤسسة الجامعية دون مستوى الفريق، كما اقتصر البحث على الفرق البحثية القائمة على الأفراد (individual-based research teams) بخلاف الفرق البحثية القائمة على المشاريع (project-based research teams)، حيث يوجد بالجامعات كلا النوعين (Cheng et al., 2024, p:12)، وذلك باعتبار أن الهدف الأساسي للفرق البحثية القائمة على الأفراد هو العمل على تقدم العلوم والفنون والآداب، وهو ما يتوافق مع الهدف الأساسي للجامعات باعتبارها مؤسسات للبحث العلمي المتخصص، خلافاً للفرق البحثية القائمة على المشاريع والتي تهدف بالأساس إلى البحث عن الحلول التطبيقية للمشكلات المجتمعية، ويُمكن لمؤسسات متخصصة أخرى بخلاف الجامعات أن تضطلع بهذه المسؤوليات البحثية (دعمس، 2015، ص:118).

- **الحدود البشرية** : اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية قوامها (340) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) وكذلك من أعضاء الهيئة المعاونة (مدرس مساعد - معيد) لتطبيق الاستبيان، وذلك بنسبة (11%) تقريباً من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (3025 عضو) وفقاً لإحصائية الكادر الخاص بجامعة الفيوم والتي حصلت عليها الباحثة من خلال مخاطبة أمين عام الجامعة بتاريخ 2023/11/27 .

- **الحدود المكانية** : اقتصر تطبيق أدوات البحث على 19 كلية من كليات جامعة الفيوم.

- **الحدود الزمنية**: تم التطبيق الميداني في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024 /2023 .

مصطلحات البحث:

1- الفريق البحثي **Research Team**:

يتكون مصطلح الفريق البحثي لغة من شقين، الشق الأول: "الفريق" "Team" وهو الجماعة من الناس (معجم المعاني الجامع، 2023)، والشق الثاني: "بحث" "Research" وهو في المعجم من مادة: ب ح ث ، بحث الأمر: اجتهد فيه وتعرف حقيقته، والبحث بذل المجهود في موضوع ما وجمع المسائل التي تتصل به والبحث ثمرة هذا البحث ونتيجته" (فلية والزكي، 2004، ص: 16)، أما اصطلاحاً فيمكن تعريفه كما يلي:

والفريق هو عدد صغير من الأشخاص ذوي المهارات التكميلية الملتزمين بهدف مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء، وينتهجون مبدأ المساءلة المتبادلة

(Katzenbach and Smith,2005,p:3)، وتُشكّل الفرق بالمؤسسات جزءاً من نظام متعدد المستويات، فعادةً ما يكون لدى المنظمات هياكل هرمية ومتداخلة، وتكون الفرق والمجموعات بمثابة وحدات البناء المركزية بهذه المنظمات، وبالتالي فإن الفرق بالمنظمات ليست كيانات معزولة، ولكنها جزء لا يتجزأ من منظمة تؤثر عليها وتتأثر بها (Reimer et al., 2017, p:2).

الفريق البحثي هو مجموعة من الباحثين تبادر أو تكلف بإنجاز بحث ما، وهذه المجموعة يقودها أقدم الباحثين من حيث الخبرة والشهادة، ويوزع العمل عليهم وفقاً لقدرة ومؤهلات وتطابق تخصص كلاً منهم مع ما يكلف به من مهام (الحلو، 2014، ص: 339)، وهو عبارة عن تعاون مجموعة من الأفراد الذين يتفقون في الأهداف ولكنهم قد يختلفون في المهارات والتخصصات، لدراسة مشكلة معينة، مما يؤدي إلى تكامل جوانب الدراسة، وشمولية النتائج، وقابليتها للتطبيق بدرجة عالية (البناء، 2014، ص: 259)، ويتميز الفريق البحثي بوجود ثلاثة صفات أساسية، هي: وحدة الهدف، وهويته كبنية اجتماعية، والمسؤولية المشتركة لأعضائه عن النتائج (Powell et al., 2004, p:7).

وبناء على ما سبق يُمكن تعريف الفريق البحثي إجرائياً بأنه مجموعة من أعضاء هيئة التدريس، ذوي الاهتمامات البحثية المشتركة، والقدرات والمهارات البحثية المختلفة المتكاملة، الذين يعملون معاً للوصول إلى نتائج بحثية قابلة للتطبيق، ويعتمد عملهم على التعاون المتبادل والمساءلة الجماعية.

2- إدارة الفرق Management of Teams:

يرجع أصل كلمة "إدارة" إلى الجذر "دَارَ"، يُقال دَارَ بِهِ : أَدَارُهُ (معجم المعاني الجامع، 2023)، وتُعرّف اصطلاحاً بأنها القدرة على تحقيق أهداف محددة بكفاءة

من خلال استخدام كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، وتسعى الإدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي يشترك فيها مجموعة من الأفراد تحت قيادة رئيس العمل (أبو العلا، 2013، ص:21-22).

وتُعرّف إدارة الفرق بأنها قدرة الفرد أو المنظمة على تنسيق عمل مجموعة من الأفراد لأداء مهمة ما، فهي أسلوب إداري يتبعه الفرد ويركز على المهام والعلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق، ويهيئ بيئة عمل منتجة لهم، ويتسم باتخاذ القرارات مع أعضاء الفريق في بيئة العمل، كما أنها أسلوب إداري تتبعه المنظمة لضمان أن جميع مستويات الإدارة تتبنى السمات الديمقراطية (Theme and Owhondah, 2020, p: 307)، وهي استخدام المهارات الخاصة لأعضاء الفريق وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم للمساهمة في تطوير المنظمة (Tang, 2015, p:509)، وإدارة الفرق عبارة عن نظام أكاديمي ومهني معترف به يركز على تطوير وتنفيذ التقنيات والعمليات والأدوات اللازمة لتنظيم وتنسيق مجموعات الأفراد بالمؤسسة بشكل فعال لتحقيق غاية أو هدف مشترك (Gutterman, 2023, P:3).

وبناء على ما سبق يُمكن تعريف إدارة الفرق البحثية إجرائياً بأنها الأسلوب الإداري الذي يهدف إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس ذوي الاهتمامات البحثية المشتركة، والقدرات والمهارات البحثية المختلفة المتكاملة من العمل البحثي الجماعي، وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بينهم والتي تتسق مع الأهداف البحثية للجامعة، اعتماداً على التعاون المتبادل والمساءلة الجماعية داخل الفريق، وذلك بهدف تحسين الإنتاجية العلمية لهم، ومن ثم تحسين الأداء البحثي للجامعة ككل.

منهج البحث وأداته:

يُعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج الرئيسية المستخدمة في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ويعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الميدان، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً (درويش، 2018، ص:70)، ونظراً لطبيعة البحث الحالي وأسئلته وأهدافه فقد اعتمد على المنهج الوصفي، أما عن أداة البحث فقد تم استخدام الاستبانة باعتبارها من أكثر الأدوات ملائمة للبحث في العلوم التربوية، وذلك بهدف التعرف على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

الدراسات السابقة:

يعد البحث الحالي امتداداً لبحوث علمية سابقة، وسوف يتم تناول بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

فيما يلي أبرز الدراسات السابقة العربية ذات الصلة بموضوع البحث:

1- دراسة عبد الحميد واليامي (2015)، بعنوان: "نموذج مقترح لبناء الفرق البحثية الافتراضية في العلوم الإنسانية والاجتماعية":

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لبناء الفرق البحثية الافتراضية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المبررات لبناء الفرق البحثية الافتراضية في العالم العربي، منها تخلف البحث العلمي مقارنة بالمستوى العالمي، ومواكبة العصر المعرفي، بالإضافة إلى الاستفادة من مميزات الفرق البحثية الافتراضية مثل انخفاض تكاليف السفر، وضم الباحثين الموهوبين، ووجود الفرق البحثية الافتراضية في الدول المتقدمة، مثل

الولايات المتحدة الأمريكية، والصين، والمملكة المتحدة وألمانيا، مع ندرتها في الدول العربية، وأن أهم ما يميز الفرق البحثية الافتراضية هي أنها عابرة لحدود الدول والمؤسسات والتخصصات، وتعتمد على تقانة الحاسب في الاتصال والتعاون والتنسيق بين أعضائها، وفي البحث العلمي.

2- دراسة الشوربجي (2015)، بعنوان: "تطوير الأداء البحثي للفرق البحثية في مجال التربية الخاصة: دراسة حالة فريق بحثي في جامعة مونتريال":

هدفت إلى التعرف على طرق تطوير البحث العلمي من خلال عمل الفرق البحثية، وتتبع تطورها، وطبيعة عملها، واحتياجاتها، والمعوقات التي تعترض عملها، وكيفية التغلب عليها، واستخدمت المنهج الوصفي، معتمدة على أسلوب دراسة الحالة لفريق بحثي في جامعة مونتريال، وتوصلت الدراسة إلى أن في الفريق البحثي نقاط قوة ونقاط ضعف، تمثل كل منها فرصاً وتحديات تواجه الفريق، وكشفت أهمية وجود نموذج أو خريطة بحثية تساعد الفريق البحثي على اغتنام الفرص وعلى التغلب على التحديات، بحيث يتم تفعيلها في جميع مراحل العمل؛ بدءاً باختيار الباحثين، انتقالاً إلى اختيار الموضوعات البحثية، وصولاً إلى تطبيق هذه الأبحاث وتفعيلها بالجهات المعنية، كما كشفت أن التحديات التي تواجه عمل الفرق البحثية معظمها يختص بالتمويل، والعلاقات الإنسانية (كانسحاب أحد الباحثين)، وأن العمل بفريق بحثي يساعد على تكامل الأبحاث وارتباط بعضها ببعض بحيث تنتج في النهاية عملاً يخدم المجتمع.

3- دراسة عيداروس (2015)، بعنوان: "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية":

والتي هدفت إلى وضع مقترحات إجرائية تتعلق بإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لتشكيل فرق العمل الافتراضية (الإدارية والبحثية) بالجامعات المصرية العديد من الفوائد، منها: تجويد الإنتاجية المؤسسية، وإمكانية الربط بين الزمان والمكان، واستكشاف المواهب القيادية والإدارية والبحثية بالكليات الجامعية المختلفة، بالإضافة إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه قيادات وأعضاء فرق العمل الافتراضية، منها: الثقة المهنية والتقنية، والتماسك التنظيمي للفريق، وتحديات التنوع المهني والثقافي، كما أنه بدراسة الوضع الراهن للجامعات المصرية تبين ظهور التوسع الكمي على حساب التوسع النوعي، ندرة مواكبة التقنيات الجديدة، الاعتماد على استيراد التكنولوجيا من الخارج مما يعوق البحث والابتكار، ابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن تطبيق أحدث النظريات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية، واقتُرحت الدراسة إرساء ثقافة فرق العمل الافتراضية بكافة الكليات والأقسام الإدارية بالجامعات المصرية، بناء الشخصية الافتراضية المثلى لأعضاء فرق العمل الافتراضية، تحليل مستويات الأداء لأعضاء وقيادات فرق العمل الافتراضية، ضمان جودة الأداء المهني لفرق العمل الافتراضية، كما اقترحت الدراسة إطاراً متكاملاً لإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

4- دراسة عبدالحافظ (2019)، بعنوان: " إدارة الفرق البحثية مدخل لتطوير المشروعات التنافسية بجامعة أسيوط":

هدفت الدراسة إلى وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير المشروعات التنافسية بالتعليم الجامعي في ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة وباستخدام مدخل إدارة الفرق البحثية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بأسلوب السيناريوهات كأحد الأساليب المتبعة في الدراسات المستقبلية، واعتمدت الدراسة على تطبيق الاستبانة على عينة من الهيكل الإداري بجامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها إجماع أفراد العينة على أهمية وجود عدد من المتطلبات اللازمة لتطوير المشروعات التنافسية بجامعة أسيوط، ومن أهم تلك المتطلبات: تكوين الفرق البحثية، بالإضافة إلى اقتراح الدراسة لعدد من التوصيات المهمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Alvsvåg (2016)، بعنوان: "المجموعات البحثية في هيكل البحث المؤسسي: تحليل متعدد المستويات":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الفرق البحثية التي تم إنشاؤها وإضفاء الطابع الرسمي عليها كجزء من استراتيجيات البحث في كليات الجامعة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، والتعرف على مستويات المشاركة بالفرق البحثية، وتأثيرها على جودة البحث وتدريب الباحثين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم دليل على أن فرق البحث الرسمية - التي أنشئت الجامعات - يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على جودة البحوث الفردية وكميتها، وكذلك تدريب الباحثين الجدد، كما أنها تساهم في المزيد من البحوث القائمة على المؤسسات، كما تساهم أيضاً في

المزيد من البحوث التعاونية في التخصصات التي كانت تعتمد على الأداء الفردي، مثل العلوم الإنسانية، بالإضافة إلى أنها توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات العلوم فيما يتعلق بأهمية هذه الفرق للأنشطة البحثية والجودة، وأن فرق البحث الرسمية ليست أداة لإضفاء الشرعية على المجتمعات العلمية بسبب تغيير معايير التمويل والتوجيه فقط؛ بل إنها نمط من أنماط العمل الأكاديمي والتي تعمل كمكمل لأشكال التعاون الأخرى، وليست بديلاً عنها.

2- دراسة Kyvik & Reymert (2017)، بعنوان: "التعاون البحثي في المجموعات والشبكات: الاختلافات بين المجالات الأكاديمية":

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة شاملة للتعاون في فرق وشبكات البحث في جميع المجالات الأكاديمية في جامعات البحث النرويجية، بالإضافة إلى دراسة تأثير الفرق والشبكات البحثية على الإنتاج العلمي بالنسبة للأكاديميين الأفراد، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه على المستوى التنظيمي، فإن إجراء البحوث في فرق في قسم الجامعة وفي الشبكات الدولية أمر شائع بالتساوي، ولكن هناك اختلافات كبيرة بين المجالات الأكاديمية، فالفرق البحثية أكثر شيوعاً في العلوم التجريبية منه في العلوم الاجتماعية وقبل كل شيء في العلوم الإنسانية، وأن تؤدي العضوية في فرق بحثية والمشاركة النشطة في الشبكات الدولية إلى تحسين إنتاجية النشر وجودة البحث.

3- دراسة Dino et al. (2020)، بعنوان: "الكشف عن القادة والأعضاء الرئيسيين للفرق العلمية في شبكات التأليف المشترك":

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج رياضي لتحديد القادة، والأعضاء الرئيسيين في الفرق البحثية لشبكات التأليف المشترك، مع الأخذ في الاعتبار سنة نشر مقالاتهم في

فترة معينة، واستخدمت المنهج التجريبي، واعتمدت على أسلوب الخوارزميات وشبكات التأليف المشترك، وتوصلت الدراسة إلى:

1- أن الخوارزمية المقترحة يمكنها اكتشاف المؤلفين المؤثرين بشكل أفضل، وأنها تتفوق على الخوارزميات الموجودة، وأنها قابلة للتطبيق في شبكات واسعة النطاق.

2- أن الإنتاجية البحثية القائمة على الفريق أفضل من الإنتاجية البحثية الفردية.

3- أن الفريق العلمي بقائد أكثر إنتاجية من فريق بدون قائد.

4- دراسة Tkachenk , and Ardichvili (2020)، بعنوان: "العوامل الحاسمة التي تؤثر على فرق البحث الجامعية متعددة التخصصات ذات الحجم الصغير: دراسة حالة متعددة":

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل الرئيسية التي تؤثر على عمل فرق البحث الجامعية متعددة التخصصات ذات الحجم الصغير، واستخدمت منهج دراسة الحالة لأربعة فرق بحثية جامعية متعددة التخصصات صغيرة الحجم، وتوصلت الدراسة إلى:

1- كشف تحليل البيانات عن 17 عاملاً حاسماً مقسمة إلى خمس مجموعات، وعلى الرغم من أن بعض العوامل كانت أكثر تأثيراً من غيرها، إلا أن عوامل متعددة على مستويات مختلفة من التحليل، وليس عامل واحد، هي التي أثرت على عمل فرق البحث.

2- تحديد الحاجة إلى تطوير قدرة الباحثين الجامعيين على إدارة المشاريع.

- 3- وكشفت الدراسة أيضًا عن استراتيجيتين، مشروطتين بتوافر الأموال، تستخدمهما فرق البحث الجامعية الصغيرة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات الظرفية وفرص البحث.
- 5- دراسة Cheng, Zou, & Zheng, (2024)، بعنوان: "طريقة للتعرف على الأنواع المختلفة للفرق البحثية بالجامعة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنواع المختلفة للفرق البحثية الجامعية، واستكشاف خصائص الفرق البحثية في جامعتين رائدتين عالميًا متخصصتين في علوم وهندسة المواد، واستخدمت الدراسة المنهج البيبليومتري، واعتمدت على استخدام عدة أساليب مثل قانون برابيس، وقاعدة إيفريت، ومعامل تشابه جاكارد، وخوارزمية لوفان، وتوصلت الدراسة إلى:

- 1- تطوير منهجية تعتمد على الخوارزميات وتستطيع أن تميز بين الأنواع المختلفة للفرق البحثية، وأن تُصنف الأعضاء داخل الفرق البحثية، مما يوفر قدرًا أكبر من الوضوح فيما يتعلق بوقت التعاون والمحتوى بين أعضاء الفريق.
- 2- أن لدى الجامعات أنواع مختلفة من الفرق البحثية، والتي تشمل فرق البحث القائمة على المشاريع وفرق البحث القائمة على الأفراد والتي تقتصر إلى دعم المشاريع.
- 3- أن الفرق البحثية تتجمع في الغالب حول علماء بارزين، حيث تشكل فرق البحث القائمة على العمود الفقري غالبية فرق البحث القائمة على المشاريع والأفراد.
- 4- أن توزيع الفرق البحثية عبر الأقسام الأكاديمية المختلفة يشير إلى أنها ذات طبيعة متعددة التخصصات.

5- يلتزم توزيع هيكل الباحثين في الفرق البحثية الجامعية بقانون برايس، حيث يشكل المؤلفون غزيري الإنتاج جزءاً صغيراً من أعضاء الفريق، حيث يساهم ما يقرب من 20% من الأفراد في 80% من العمل، مما يشير إلى تركيز تمويل البحوث بين أقلية من الفرق البحثية.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال مسح الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة الفرق البحثية قلة الدراسات الحديثة التي تتعلق بإدارة الفرق البحثية على مستوى المؤسسات الجامعية وتقع ضمن الإطار الزمني للدراسة، بالإضافة إلى اهتمام الدراسات السابقة بالمستوى الفردي والفريقي لإدارة الفرق البحثية، وندرة تناول المستوى التنظيمي، بالإضافة إلى ندرة الدراسات السابقة حول القيادة التنظيمية وقيادة الفريق في مجال الفرق البحثية، ووفرتها خارج هذا المجال، ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في نقاط ويختلف عنها في نقاط أخرى، ويمكن إبراز ذلك على النحو التالي :

(أ) أوجه التشابه والاختلاف:

اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تركيزه على إدارة الفرق البحثية بالجامعات على المستوى التنظيمي، من أجل تعزيز كفاءة وفعالية أداء الفرق البحثية وتحسين مخرجاتها البحثية من جهة، ومن أجل تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة أخرى، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على العمليات التي يتم من خلالها تنظيم الفرق العلمية من أجل تعزيز كفاءة وفعالية أداء الفرق البحثية.

تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، فقد استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي، إلا أن بعضها استخدم مناهج أخرى، كالمنهج البليومتري، والمنهج التجريبي، ويُلاحظ أن الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الفرق البحثية على المستوى التنظيمي هي دراسات نظرية تعتمد على أسلوب دراسة الحالة، على عكس الدراسات التجريبية الكمية لإدارة الفرق البحثية على مستوى الأفراد ومستوى الفرق البحثية، كما استخدمت غالبية الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الوصفي أدوات الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات كما في البحث الحالي.

(ب) أوجه الاستفادة:

استفاد البحث الحالي بشكل كبير من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية في تكوين الخلفية الفكرية للباحثة، وقد استفادت منها في بناء الإطار النظري للبحث، وبناء أدواته، وكذلك في تفسير النتائج.

خطوات السير في البحث:

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث (من حيث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده ومصطلحاته، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه، وخطوات السير فيه).

الخطوة الثانية: الإطار النظري لإدارة الفرق البحثية بالجامعات.

الخطوة الثالثة: واقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

الخطوة الرابعة: معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة.

الخطوة الخامسة: مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة الفرق البحثية بالجامعات في أدبيات الفكر الإداري المعاصر

يتناول هذا المحور نشأة الفرق البحثية وتطورها، مبررات تبني الجامعات لمدخل إدارة الفرق البحثية، متطلبات تفعيل إدارة الفرق البحثية بالجامعات.

أولاً: نشأة الفرق البحثية وتطورها:

تطورت الفرق البحثية على مر العصور بشكل ملحوظ، ويعود ذلك إلى الحاجة المتزايدة للتخصص والتعمق في المجالات العلمية المختلفة، فقد ظهرت الفرق البحثية في الحضارة الإسلامية متمثلة في فريق "بني موسى بن شاعر" في القرن التاسع الميلادي كنموذج مبكر لفريق بحثي متكامل (القصير، 2017، ص: 38)، وفي العصر الحديث يُعتقد أن أول محاولة لدراسة الفرق البحثية ترجع إلى تجارب هوثورن في القرن العشرين، وبدأت من هذه التجارب مجموعة من الأبحاث التي تركز على دراسة مجموعات العمل وفرق العمل، وفي الخمسينيات والستينيات من القرن الحالي، تم توثيق عدد قليل من تطبيقات الفرق في المنظمات، وفي الثمانينات ظهرت إدارة الجودة الشاملة ودوائر الجودة، ثم بحلول عام 1990م، أصبحت مجموعات العمل شائعة بدرجة كافية (Sundstrom, et al. 2000, p:44)، ويُعتقد أن الفرق البحثية نشأت بالجامعات عندما قامت الجامعات بتشجيع البحوث الفردية بها ثم الاهتمام بالبحوث الجماعية وتشجيعها، ثم تشجيع تكوين المجموعات البحثية،

ثم الفرق البحثية، ثم تشجيع تطويرها وتحويلها إلى مراكز بحثية متخصصة وذات استقلالية فكرية ومادية (الشوربجي، 2015، 72).

وقد شهدت الجامعات في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بالبحث العلمي، محاولةً تعزيز فرص تمويله والنهوض به وتطويره، وإيجاد أفضل الحلول التنظيمية لخدمة البحوث بها وتمويلها وإدارتها بكفاءة وفعالية، ونتيجة لذلك ظهرت محاولات لإنشاء الفرق البحثية الرسمية ومحاولة إضفاء الطابع الرسمي عليها (مؤسسة عملها) the creation and formalisation of research groups at the institutional level على المستوى المؤسسي، وأصبحت جزءاً من الاستراتيجيات الجامعية للنهوض بالبحث العلمي بها (Vabø et al. , 2016, p:1).

كما أن سياسة إضفاء الطابع الرسمي على المجموعات البحثية بالجامعات، جاء استجابة للتطورات المتسارعة في التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، وظهرت الفرق البحثية الرسمية بالجامعات، من أجل تعزيز التعاون البحثي، وتعزيز القيادة البحثية، وإنشاء بيئات علمية واجتماعية جيدة لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الماجستير والدكتوراه، والمساهمة في تنفيذ استراتيجيات البحث، وإنشاء منصة تنظيمية لزيادة تمويل البحوث الخارجية (Kyvik and Reymert, 2017, p:952)، بالإضافة إلى الاتجاهات العالمية إلى إنشاء بيئة أكاديمية أكثر شهرة وتنافسية، وتطوير الجامعات لأهدافها الاستراتيجية، والحاجة إلى إنشاء إدارات جامعية أكبر، والنمو السريع في عدد طلاب الدكتوراه، وزيادة مطالب إدارة البحوث، وزيادة الحاجة إلى التمويل الخارجي للبحوث العلمية بها (Vabø et al.,2016, p:1).

وتسعى الاتجاهات العالمية إلى الاهتمام بالفرق البحثية ومؤسسة عملها (Institutionalization) داخل المؤسسات الأكاديمية من خلال ضمان اتساق أهدافها مع رؤية المؤسسة وخطتها الاستراتيجية، بما يؤدي إلى نشر ثقافة العمل التعاوني المشترك، ووضع إطار عمل رسمي لها (العايدي، وأبو راس، 2019، ص:44).

ويشير التعريف التقليدي للفرق البحثية إلى أنها شكل من أشكال التعاون الرسمي أو غير الرسمي بين العديد من الباحثين، للعمل على مجموعة من المشاريع العلمية التي تعالج مشكلة بحثية معينة، أما اليوم فيستخدم مفهوم الفرق البحثية للإشارة إلى مستوى تنظيمي رسمي في الكليات والجامعات (Vabø et al., 2016, p:1) حيث أصبحت الفرق البحثية بالجامعات (university-based research group) جزءاً لا يتجزأ من الهياكل الرسمية للمنظمات البحثية، مثل الجامعات (Wagenknecht, 2016, p:19).

يتضح مما سبق، أن الجامعات تسعى إلى إيجاد أفضل الحلول التنظيمية لإدارة البحوث بها وتمويلها، ومن هذه الحلول الاهتمام بالفرق البحثية ومؤسسة عملها، من خلال نشر ثقافة العمل التعاوني، ووضع إطار عمل رسمي لها، وإدراجها ضمن الاستراتيجيات البحثية، وجعلها جزءاً من الهيكل الرسمي للمؤسسات البحثية كالجامعات، لما للفرق البحثية وإدارتها بالجامعات من المميزات، ويعرض الجزء التالي بعضاً منها.

ثانياً: مبررات تبني الجامعات لمدخل إدارة الفرق البحثية:

مع تطور العلوم والتكنولوجيا صارت الفرق البحثية جزءاً أساسياً من البنية الأكاديمية والعلمية للجامعات، ولم تصبح قاصرة فقط على العلوم التطبيقية بهدف

التدريب البحثي، بل وصلت لجميع التخصصات الأكاديمية الأخرى، وقد سارعت الجامعات إلى تبني مدخل إدارة الفرق البحثية بها لتعزيز التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، وزيادة مصادر تمويل البحوث بها، وتدريب الباحثين الناشئين، وجذب المتميزين منهم، بالإضافة إلى المساهمة في الابتكار والتقدم التكنولوجي للمجتمع.

وتنشأ الفرق عموماً بالمؤسسات لتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أعضاء الفريق، وتنشأ الفرق تلقائياً أو بالتدخل المسبق لها من قبل المؤسسة، وينتج عن تكوينها علاقات بين أعضائها في شكل اتصالات شفوية، وأداء أعمال معينة، وتعاون بين الأعضاء من أجل إتمام مهام الفريق، وإشباع أعضاء الفريق لأهداف شخصية لهم، وحينما تتدخل المؤسسة في الفرق المتكونة بها فإنها تهدف إلى تغيير تكوينها، ومعايير العمل فيها، ودرجة التماسك والصراع بين أعضائها، وتغيير أساليب الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وأهداف الفريق، وجودة العمل داخل الفريق، وذلك من أجل تحسين أداء الفرد داخل الفريق، ومن ثم تحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل (ماهر، 2018، ص: 237- 242).

وتتميز إدارة الفرق البحثية بتفويض السلطة من هيكل الإدارة الرأسي الرسمي إلى الأشكال الأفقية للتأثير على الأنشطة الأكاديمية، إلا أن الفرق البحثية تختلف فيما بينها في الجامعات والكليات المختلفة من حيث تفويض ومقدار السلطة الممنوحة بالإضافة إلى اختلاف هيكل إدارة الفريق البحثي، ولكي تُحقق هذه البيئة المهنية التميز، يجب أن تكون مبنية على الثقة، بين أعضاء الفريق وبينهم وبين الإدارة، ويجب أن تتمتع الإدارة الأكاديمية بالشرعية، ولكن دون الاضطرار إلى التدخل في التفاصيل الدقيقة، حتى تحتفظ المجتمعات الأكاديمية باستقلاليتها (العبيري، 2018، ص: 24).

كما أن اعتماد مدخل إدارة الفرق بالمؤسسات التعليمية يؤدي إلى تمتعها بالكفاءة والفعالية، مما يساهم في تعزيز إنتاجية العاملين بالمؤسسة وتعزيز أداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى تعزيز إبداع الأفراد في حل النزاعات واتخاذ القرارات (Iheme and Owhondah,2020, p: 312).

كما تسعى الاتجاهات العالمية إلى الاهتمام بالفرق البحثية ومؤسسة عملها (Institutionaliztion) داخل المؤسسات الأكاديمية من خلال ضمان اتساق أهدافها مع رؤية المؤسسة وخطتها الاستراتيجية، بما يؤدي إلى نشر ثقافة العمل التعاوني المشترك، ووضع إطار عمل رسمي لها (العايدي، وأبو راس، 2019، ص:44).

يتضح مما سبق، أن تبني الجامعات لمدخل إدارة الفرق البحثية يُكسبها ميزات لا تتوفر مع العمل المستقل لكل فريق بحثي على حدة مما يؤدي إلى تحسين أداء الفرد داخل الفريق، ومن ثم تحسين الأداء الجماعي، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، ويتطلب قيام الجامعات بإدارة الفرق البحثية بها بعضاً من المقومات التنظيمية التي تحتاجها الجامعات في تفعيل إدارة الفرق البحثية، ويعرض الجزء التالي بعضاً منها.

ثالثاً: متطلبات تفعيل إدارة الفرق البحثية بالجامعات:

للجامعة دور هام في توفير بيئة بحثية مُعززة ومدعمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ تُسهم في مساعدتهم على تحقيق إنجازات بحثية متميزة كماً ونوعاً، سعياً لمواكبة التحديات المستقبلية في مجال البحث العلمي، لكي تتمكن الجامعات من تحقيق هذا الدور بكفاءة يتطلب ذلك منها أن تؤدي دورها بفعالية في إدارة الفرق البحثية بها.

ولتأكيد هذا الدور الفعال الذي تضطلع به الجامعات في إدارة الفرق البحثية فلا بد من التأكيد على وجود عدد من المقومات التنظيمية بالجامعة (دعمس، 2015، ص:118)، منها:

1- إيجاد فرق بحثية بكل كلية من كليات الجامعة اعتماداً على التخصص الدقيق للباحث الرئيس وخبراته السابقة، بحيث يوكل إلى كل فريق بحثي تحقيق أهداف بحثية محددة.

2- تحديد أهداف بحثية بعيدة المدى لكل فريق بحثي، والعمل على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة.

3- دعم الأنشطة البحثية للفرق البحثية، من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الأدوات والمعدات اللازمة للبحث العلمي، بالإضافة إلى وضع آليات واضحة لجذب الباحثين المساعدين المتميزين.

4- التأكيد على أهمية استمرار البحوث التي يجريها الفريق البحثي وضرورة ترابطها.

5- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم للأساتذة الباحثين لتكوين وتشكيل الفرق البحثية، ومساعدة الفريق البحثي على وضع خطة بحثية لتحقيق أهداف الفريق، ووضع جدول زمني لتحقيق أهداف هذه الخطة البحثية، وينبغي التأكيد على أهمية التوافق بين الاهتمامات البحثية لكل عضو بالفريق مع الأهداف البحثية للفريق البحثي.

6- وضع الصيغ اللازمة لتقويم الإنتاجية العلمية للباحثين بالفرق البحثية، من خلال تحليل النتائج المتحققة من أنشطة الفرق البحثية خلال مدة زمنية كافية، والتأكيد على أهمية تقويم هذه الصيغ بصفة دورية.

كما يتطلب إضفاء الطابع المؤسسي على إدارة الفرق البحثية بالجامعات أن تعمل على زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والتعريف بأهمية وفوائد الفرق البحثية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي، كما يتطلب ذلك ضرورة زيادة دعم الجامعة فيما يتعلق بعبء الوقت الإضافي الناتج من العمل في الفرق البحثية، بالإضافة إلى ضرورة تنسيق السياسات التي يمكن أن تؤثر على طبيعة وفعالية نشاط الفرق البحثية بالجامعة (Grobbelaa and Harber, 2016, p: 159).

وتعد الفرق دائماً جزءاً لا يتجزأ من الأنظمة الاجتماعية الأكبر (مثل المجتمعات والجامعات ومنظمات الأعمال)، وتحدد هذه الأنظمة الاجتماعية التي تحيط بالفرق جزءاً كبيراً من السياق الذي يحدث فيه أداء الفريق (Guzzo, and Dickson, 1996, p: 334)، وبالتالي تستطيع الجامعات أن تعزز أداء الفريق البحثي من خلال التأثير على الظروف التنظيمية التي تؤدي فيها الفرق البحثية عملها، من خلال القيادة التنظيمية للجامعات، حيث تُعد القيادة التنظيمية جزءاً من السياق التنظيمي التي تعمل فيه الفرق البحثية، وتؤثر على أداء وفعالية الفريق (Guzzo, and Dickson, 1996, p: 334)، ولنجاح الفريق البحثي في عمله ينبغي توافر القيادة التنظيمية الحكيمة التي تؤمن بأهمية العمل الجماعي التعاوني، بالإضافة إلى توافر قيادة ماهرة بالمنظمة لإدارة الفرق البحثية بها، وأن تتميز هذه القيادة بالمرونة والقدرة على بناء الجسور بين التخصصات العلمية المختلفة، وأن توازن وتوافق بين المفاهيم والثقافات المختلفة، وأن تتمكن من قيادة الفرق البحثية

بمهارة حتى تتحقق أهداف الفرق البحثية بفعالية وكفاءة (العبيري، 2018، ص: 24)، بالإضافة لذلك فإن توافر المناخ التنظيمي القائم على التعاون بدلاً من التنافس من أهم متطلبات تفعيل إدارة الفرق البحثية بالجامعات.

بالإضافة لما سبق، فإن الجامعات لكي تتمكن من تفعيل إدارة الفرق البحثية فلا بد من الآتي:

1- تطوير الهياكل التنظيمية لإدارة البحوث بالجامعات، بما يسمح بإضافة وحدة متخصصة لإدارة الفرق البحثية بها (صالح، 2022، ص: 887).

2- تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وإعطائهم الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لأداء عملهم دون تدخل مباشر من قائد المؤسسة، مع توفير الموارد اللازمة، وتدريبهم وتأهيلهم لأداء البحث الفريقي، ومحاسبتهم على النتائج، بما يساهم في رفع مشاركتهم بإيجابية وفعالية (صالح، 2022، ص: 887).

3- إعطاء الفرق البحثية المسؤولية لتمويل أنشطتها الخاصة، فيقوم رئيس الفريق بتجميع البيانات اللازمة عن البحوث التي يريد الفريق إجرائها وإظهار التكامل بينها وفقاً لمجالات عمل الفريق البحثي، ثم التقديم للحصول على المنح المناسبة لتمويل هذه البحوث، ثم العمل على تحقيق الاهداف التي أعلن الفريق لضمان مصداقية الفريق البحثي في عمله ومن ثم ضمان استمرارية التمويل (Vabø et al. 2016, p:8)(الشوربجي، 2015، ص: 85).

4- توفير قواعد البيانات التي تيسر على الباحثين التواصل والتعاون مع نظرائهم في المؤسسات البحثية الأخرى (أحمد، 2017، ص: 179)، بالإضافة إلى ضرورة توفير قواعد البيانات التي توضح المجالات البحثية للفرق البحثية بالجامعة،

وتحديد الدراسات متعددة التخصصات التي تهتم بها الفرق البحثية بالجامعة (العبيري، 2018، ص: 24).

5- الاهتمام بإعداد قاعدة قوية من التقنيين Technologists والفنيين Technicians إلى جانب تحسين مكانتهم الوظيفية ومستوى دخولهم، حتى تتمكن هذه الفئة من القيام بأعمالها في معاونة الفريق البحثي بكفاءة (أحمد، 2019، ص: 181).

ويمكن القول مما سبق أنه يلزم للجامعات حتى تتمكن من تفعيل إدارة الفرق البحثية مجموعة من المتطلبات التي يمكن تصنيفها إلى متطلبات تتعلق بتخطيط وتنظيم الفرق البحثية، ومتطلبات تتعلق بتمويلها، ومتطلبات تتعلق ببيئة العمل التي تعمل بها، ومتطلبات تتعلق بإجراءات وقواعد العمل البحثي.

المحور الثالث: دراسة وثائقية لواقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم

يهدف تحليل الواقع النظري لمجتمع الدراسة إلى فهم التفاعلات الاجتماعية وتفسير كيفية تفاعل أفراد المجتمع مع بعضهم البعض ومع الهياكل والمؤسسات في المجتمع، مما يتيح فهمًا أعمق للديناميات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الأفراد والمجموعات، ويهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، ويمكن عرض ذلك كما يلي.

أنشئت جامعة الفيوم عام (1975م) كأحد الكليات التابعة لجامعة القاهرة، ثم صدر القرار الجمهوري عام (1983م) باعتبار فرع الجامعة بالفيوم فرعاً مستقلاً عن جامعة القاهرة، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (84) لسنة 2005م بإنشاء جامعة الفيوم كجامعة مستقلة، وتضم الجامعة في الوقت الحالي (19) كلية ومعهدين،

موزعة على أربعة قطاعات علمية أساسية، هي: قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية، قطاع العلوم الأساسية والتطبيقية، قطاع العلوم الطبية، قطاع العلوم الهندسية والتكنولوجية. (جامعة الفيوم: <https://www.fayoum.edu.eg/fuaboutcollegepage1.aspx>)

وتعد المقومات الأساسية المتوفرة بجامعة الفيوم بمثابة الإنطلاقة نحو تفعيل إدارة الفرق البحثية بالجامعة وتحقيق فعاليتها، بحيث يُمكن استغلالها والبناء عليها لاستثمار هذه الجهود، ومنها:

1- **وضع الفرق البحثية ضمن أهداف الجامعة الاستراتيجية في مجال البحث العلمي:** حيث وضعت جامعة الفيوم خطة استراتيجية للفترة 2022-2027، جاء فيها " الهدف الاستراتيجي الرابع: دعم البحوث التطبيقية وتفعيل الفرق البحثية بالجامعة المتصلة بمشكلات مجتمعية وقومية"، وقد شمل هذا الهدف الاستراتيجي هدفين إجرائيين أحدهما هو: تفعيل الفرق البحثية بالجامعة من التخصصات المختلفة وفقاً للاحتياجات القومية (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية 2022-2027، ص:239).

2- **وجود الفرق البحثية بجامعة الفيوم،** قامت الجامعة بتشكيل فريقين بحثيين أحدهما بكلية العلوم والآخر بكلية الحاسبات والذكاء الصناعي (جامعة الفيوم: <https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/Researchteams.aspx>).

3- **وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد لإدارة البحوث:** حيث يختص قطاع الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية بجامعة الفيوم بشؤون البحث العلمي بالجامعة، ويدير شؤون القطاع الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية، وتتبع القطاع الإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث، وتحقق أهدافها من خلال تقسيمات تنظيمية تتمثل في 4 إدارات ويندرج

تحتها بعض الأقسام (الموقع الرسمي لجامعة الفيوم:
<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/default1.aspx>).

4- تحديد الجامعة لتوجهها الاستراتيجي:

حددت جامعة الفيوم التوجهات الاستراتيجية لها فيما يخص قطاع البحث العلمي في 10 محاور وهي: محور الطاقة، محور المياه، محور العلوم الطبية والصحة، محور الزراعة والأمن الغذائي، محور البيئة، محور تقنيات الصناعة الاستراتيجية، محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، محور تطوير التعليم والتعلم، محور الاستثمار والتجارة، محور العلوم الاجتماعية والإنسانية والفنون (جامعة الفيوم: <https://www.fayoum.edu.egx>)، مما يدل على تعدد وتنوع التخصصات البحثية بالجامعة، مما يعطي الفرصة لتشكيل الفرق البحثية المتعددة بالجامعة، وتشكيل الفرق البحثية متعددة التخصصات.

5- توجه الجامعة نحو تشجيع وتفعيل الدراسات البينية:

صدر قرار مجلس الجامعة بجلسته رقم (207) بتاريخ 2022/10/30 بالموافقة على إصدار مجلة علمية دولية نصف سنوية تصدر باللغة الإنجليزية للعلوم والدراسات البينية باسم "اللابيرنث (مجلة جامعة الفيوم للعلوم والدراسات البينية)" Labyrinth: Fayoum University Journal of Science and Interdisciplinary Studies، كما صدر قرار مجلس الجامعة بجلسته رقم (211) بتاريخ 2023/2/26 بشأن الموافقة على إنشاء كلية الدراسات العليا البينية Faculty of Graduates for Interdisciplinary Studies (انجازات قطاع الدراسات العليا والبحوث 2023/2022، ص:8) مما يدل على تبني الجامعة للتوجهات العالمية بشأن شمولية التخصصات وتكاملها.

6- وجود علاقات تعاون بحثي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم:

تتضح هذه العلاقات من خلال الكشف عن الأوراق البحثية المنشورة باسم جامعة الفيوم على قاعدة بيانات Web of science ، ويُمكن تفصيل ذلك كما بالجدول (1).

جدول (1): عدد الأوراق البحثية المنشورة باسم جامعة الفيوم على قاعدة بيانات Web of science، ونسبة التعاون منها خلال الفترة (2019-2023)

التعاون مع قطاع الصناعة	التعاون الدولي (عدد المقالات التي تحتوي على مؤلف واحد دولي)		التعاون الداخلي (عدد المقالات التي ينتمي جميع مؤلفيها لنفس البلد)		عدد الأوراق البحثية
	32	2191	856	25.3%	
0.95%	64.77%	3383	25.3%	856	3383

المصدر¹: قاعدة بيانات Web of science :

<https://incites.clarivate.com/#/analysis/0/organization>

يتضح من الجدول (1) أن الأوراق البحثية خلال الفترة (2019-2023) البالغ عددها (3383) ورقة بحثية، يُشكل التعاون الدولي منها (64.77%)، والتعاون الداخلي (25.3%)، والتعاون مع مجال الصناعة (0.95%)، مما يدل على وجود علاقات التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم في النشر الدولي للأوراق العلمية، وبالتالي يُمكن استغلال هذه العلاقات والبناء عليها لاستثمارها في تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

7- زيادة أعداد الباحثين بدرجة الماجستير والدكتوراه بجامعة الفيوم:

¹ تم الدخول بتاريخ 2024/4/30

يوضح الجدول (2) أعداد الطلاب الممنوحين درجة الماجستير والدكتوراه خلال الفترة من 2016 وحتى 2021

جدول (2): أعداد الطلاب الممنوحون درجة الماجستير خلال الفترة من عام 2016/2017 وحتى عام 2020/2021

الإجمالي	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017	2017/2016	
1280	250	274	322	222	212	ماجستير
545	141	88	95	119	102	دكتوراه
1825	391	362	417	341	314	الإجمالي

(المصدر: جامعة الفيوم، خطة البحث العلمي لجامعة الفيوم 2027/2022، ص: 72، تم الاسترجاع من: <https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/pgsrguide.aspx>)

يتضح من الجدول (2) ارتفاع أعداد الباحثين بدرجة الماجستير والدكتوراه بجامعة الفيوم، مما يوفر التربة الخصبة للتعاون البحثي بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في علاقات بحثية فريقية، بالإضافة إلى توفير الكوادر البحثية المعاونة ومساعدتي الباحثين.

8- إبرام جامعة الفيوم لعدد من اتفاقيات التعاون مع عدد من الجامعات الإقليمية والدولية :

وقعت جامعة الفيوم عدة مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون على المستويين الإقليمي والدولي، وشملت اتفاقيات التعاون جامعات من دول العالم المختلفة (جامعة الفيوم: <https://www.fayoum.edu.eg/iro/internationalAgr.aspx>).

وبذلك يُمكن القول بأن جامعة الفيوم لديها من المقومات الأساسية ما يكفي لاستثمارها في تفعيل إدارة الفرق البحثية بها، وعلى الرغم من أن الدراسة الوثائقية توفر وجهة نظر مفيدة ومعرفية، إلا أنه يجب أن يتم استخدامها بتوازن مع الأساليب البحثية الأخرى مثل الدراسة الميدانية لضمان الحصول على فهم شامل وعميق للظاهرة المدروسة في مجتمع الدراسة، وبيحث المحور التالي في معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها.

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

تناول هذا المحور أربعة عناصر؛ وهي أهداف الدراسة الميدانية، وإجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة الفيوم حول معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية:

تشتمل إجراءات الدراسة الميدانية على أداة الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، ويمكن تفصيل ذلك كالتالي.

أ- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بغرض الوصول إلى تحقيق هدف الدراسة الميدانية، وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات المتعلقة بنفس الموضوع، والإطار النظري للبحث، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1- حساب ثبات الأداة : تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة، وتم التأكد من أن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

2- صدق الأداة : لحساب صدق الأداة تم استخدام طريقتين هما: حساب الصدق الظاهري والصدق الذاتي للأداة، وذلك كما يلي :

أ- الصدق الظاهري للأداة: وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من تخصصات الإدارة التعليمية والتربية المقارنة وأصول التربية.

ب- الصدق الذاتي: وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، وكان ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي، ويؤكد أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه .

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024/2023 وقد تم التطبيق بموجب الموافقات الرسمية التي تم الحصول عليها، على عينة عشوائية

عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس) وكذلك من أعضاء الهيئة المعاونة (مدرس مساعد - معيد)، وكان قوام العينة (340) فرد بنسبة (11%) تقريباً من المجتمع الأصلي والبالغ (3025 عضو) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة الفيوم وفقاً لإحصائية الكادر الخاص بجامعة الفيوم والتي حصلت عليها الباحثة من خلال مخاطبة أمين عام الجامعة بتاريخ 2023/11/27.

ج- أساليب التحليل الإحصائي للاستجابات على عبارات الاستبيان:

تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، والتي يتضمنها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS) النسخة (21)، وهي:

أ- أساليب الإحصاء الوصفي:

ويتضمن الأساليب التالية:

1) التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية، لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة.

2) المتوسط الحسابي (Mean): لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

3) التباين (Variance): متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

4) الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.

5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.

6) استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

ويتضمن الأساليب التالية:

1) اختبار (كا2) (chi - square): للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، من خلال المقارنة بين التوزيع التكراري التجريبي أو الملاحظ والتوزيع التكراري المتوقع، للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الفئة (التكرارات الملاحظة) على كل مفرد والتكرارات المتوقعة.

2) اختبار (ت) T- test: لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدراسة ثنائية التصنيف .

3) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية:

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، ويوضح جدول (3) ذلك:

جدول (3): التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية و ك² للمحور الأول (معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم)

الترتيب	مستوي الدلالة	ك ²	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		البنود	
						%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.01	254.21	مرتفع	89.80	0.51	2.69	2.35	8	25.88	88	71.76	244	ضعف تمويل البحث العلمي بالجامعة بصفة عامة.
2	0.01	251.48	مرتفع	89.71	0.51	2.69	2.35	8	26.18	89	71.47	243	قلة الحوافز والمكافآت للأداء البحثي المتميز بالجامعة
3	0.01	247.59	مرتفع	89.61	0.51	2.69	2.06	7	27.06	92	70.88	241	ضعف تمويل الفرق البحثية بالجامعة.
4	0.01	134.19	مرتفع	83.53	0.60	2.51	5.59	19	38.24	130	56.18	191	تدني الدعم المادي الذي تقدمه المؤسسات المانحة وضعف مناسبته لمستلزمات البحث العلمي.

الترتيب	مستوي الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		البند
							%	ن	%	ن	%	ن	
7	0.01	74.85	مرتفع	79.41	0.71	2.38	13.53	46	34.71	118	51.76	176	مناخ وثقافة العمل بالجامعة القائم على التنافس بدلاً من التعاون
6	0.01	83.16	مرتفع	79.71	0.68	2.39	10.88	37	39.12	133	50.00	170	انخفاض الدرجات الممنوحة للبحوث المشتركة وفق معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس.
10	0.01	27.48	متوسط	73.73	0.75	2.21	20.00	68	38.82	132	41.18	140	قوانين وتشريعات البحث العلمي لا تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم على العمل البحثي التعاوني.
9	0.01	87.75	متوسط	73.82	0.65	2.21	12.35	42	53.82	183	33.82	115	ضعف الاتساق بين أهداف الفرق البحثية بالجامعة وبين الخطة الاستراتيجية لتطوير البحث العلمي بها.
8	0.01	87.62	مرتفع	78.82	0.65	2.36	9.41	32	44.71	152	45.88	156	ضعف الشراكة بين الجامعة وبين المؤسسات البحثية والمجتمعية.

الترتيب	مستوى الدلالة	كا ²	اتجاه البند	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		البند
							%	ك	%	ك	%	ك	
5	0.01	109.98	مرتفع	82.06	0.65	2.46	8.82	30	36.18	123	55.00	187	قصور البنية التحتية بالجامعة من معامل وأجهزة ومعدات وأدوات وغيرها.
	0.01	135.83	مرتفع	82.00	0.62	2.46	8.73	297	36.47	1240	54.79	1863	المجموع الكلي

* قيمة (كا²) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

يتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم) بنسبة مئوية (82.00%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.46 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (2.34 إلى 3.00) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على معظم عبارات المحور الأول (معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة (1) وهي "ضعف تمويل البحث العلمي بالجامعة بصفة عامة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (89.8%)، وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.51) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى انخفاض الميزانية المخصصة من قبل الدولة للبحث العلمي بالجامعة، بالإضافة إلى ضعف مشاركة القطاع الخاص في التمويل، وضعف تسويق البحوث العلمية، بالإضافة إلى ضعف تخصيص الجامعة لجزء من ميزانية الصناديق الخاصة لتمويل البحث العلمي، واعتمادها على التمويل الحكومي للبحث العلمي بها، مما أدى إلى ضعف توفير الموارد والإمكانات اللازمة للبحث العلمي بالجامعة، وقلة مكافأة الباحثين على إنتاجيتهم العلمية، وضعف دعم النشر الدولي المتميز للبحوث، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2023) والتي توصلت إلى محدودية مصادر تمويل البحوث، وضعف نسبة الإنفاق على البحث العلمي بجامعة الفيوم، بالإضافة إلى نتائج دراسة (حسني، 2023) والتي توصلت إلى أن جامعة الفيوم تعاني من ضعف تسويق البحوث العلمية داخل وخارج الجامعة، ودراسة (عبدالحاميد واليامي، 2017) والتي توصلت إلى ضعف تمويل البحث العلمي بالجامعات المصرية.

2- جاءت العبارة (2) وهي "قلة الحوافز والمكافآت للأداء البحثي المتميز بالجامعة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (89.71%)، وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.51)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى اعتقاد أفراد العينة بعدم التجانس فيما يقدمونه من

مجهود بحثي مقارنة بالحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها، مما يؤدي إلى ضعف دافعيتهم نحو العمل البحثي والاقتصار على الحد الأدنى منه وهو متطلبات الترتي والحصول على الدرجات العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2023) والتي توصلت إلى أن انخفاض الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها جامعة الفيوم لأعضاء هيئة التدريس بها نتيجة نشر مؤلفاتهم تعد من الميعقات التنظيمية التي تواجههم.

3- جاءت العبارة (3) وهي "ضعف تمويل الفرق البحثية بالجامعة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (89.61%) ، وبمتوسط حسابي (2.69)، وانحراف معياري (0.51)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى انخفاض الدعم المالي للبحث العلمي بالجامعة، مما يضطر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إلى اللجوء للتمويل الشخصي والسعي للحصول على منح وفرص تمويل من مؤسسات أخرى لدعم أبحاثهم الفردية والجماعية، وتتفق هذه النتيجة ما نتائج دراسة (الشوربجي، 2015، ص:86) في أن الحصول على التمويل يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه الفرق البحثية، كما تتفق مع نتائج دراسة (Cheng et al., 2024) والتي توصلت إلى أن فرق البحث القائمة على الأفراد تنقر إلى دعم المشاريع الذي تتميز به فرق البحث القائمة على المشاريع.

4- جاءت العبارة (4) وهي "تدني الدعم المادي الذي تقدمه المؤسسات المانحة وضعف مناسبته لمستلزمات البحث العلمي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (83.53%) ، وبمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (0.6)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى ضعف الموارد المالية

التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهات التمويل والجهات المانحة والشركاء المحليين والدوليين، مع ارتفاع تكاليف البحوث التطبيقية، وتكاليف النشر الدولي لها، وبالتالي ضعف التجانس بين الموارد المالية من الجهات المشاركة وتكاليف البحث العلمي، وتتفق هذه النتيجة ما نتائج دراسة (الشوربجي، 2015، ص:87) في أن الشريك المحلي أوالدولي غالباً ما يكون باحثاً عن الاستفادة في مجاله الخاص، مما يفرض التحديات على الفرق البحثية.

5- جاءت العبارة (10) وهي "قصور البنية التحتية بالجامعة من معامل وأجهزة ومعدات وأدوات وغيرها" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (82.06%) ، وبمتوسط حسابي (2.46)، وانحراف معياري (0.65)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى ضعف شبكة الإنترنت بالجامعة، وقلة توافر المواد والأجهزة والعينات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإجراء البحث العلمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2023، ص:953) والتي توصلت إلى ضعف توافر شبكة الإنترنت داخل مباني جامعة الفيوم، ودراسة (حسني، 2023، ص: 135) والتي توصلت إلى قصور جامعة الفيوم في توفير المواد والعينات والأجهزة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية.

6- جاءت العبارة (8) وهي "انخفاض الدرجات الممنوحة للبحوث المشتركة وفق معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (79.71%) ، وبمتوسط حسابي (2.39)، وانحراف معياري (0.68) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى معايير

الترقيات لأعضاء هيئة التدريس والموضوعة من خلال المجلس الأعلى للجامعات، إضافة إلى تعسف بعض أعضاء اللجنة الدائمة لترقي الأساتذة والأساتذة المساعدين ورفضهم للبحوث المقدمة رغم نشرها في مجلات دولية محكمة مشهود لها بالكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2023) والتي توصلت إلى أن انخفاض الدرجة الممنوحة للأبحاث المشتركة ضمن معايير الترقية يعتبر من الميعقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم.

7- جاءت العبارة (9) وهي "مناخ وثقافة العمل بالجامعة القائم على التنافس بدلاً من التعاون" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (79.41%)، وبمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (0.71)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى ضعف ثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الفيوم إضافة إلى سيادة الوضع التنافسي والفردية والصراعات بينهم في كافة مجالات العمل الأكاديمي، وتتشابه هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عيداروس، 2015) والتي توصلت إلى ابتعاد المنظومة الإدارية بالجامعات المصرية عن تطبيق أحدث التطويرات الإدارية والقيادية في إدارة الجامعات المصرية، ومنها إدارة الفرق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، 2023) والتي توصلت إلى أن مناخ العمل بجامعة الفيوم القائم على الصراعات بدلاً من التعاون والتشجيع يثبط أعضاء هيئة التدريس عن الأداء البحثي الفعال.

8- جاءت العبارة (5) وهي "ضعف الشراكة بين الجامعة وبين المؤسسات البحثية والمجتمعية" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (78.82%)، وبمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري

(0.65) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (2.34 إلى 3)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى ضعف عدد الشراكات القائمة بين الجامعة وبين المؤسسات البحثية والمجتمعية، بالإضافة إلى قلة تفعيل القائم منها بالفعل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (دراسة محمد، 2023) من ضعف مشاركة القطاع الخاص في تمويل البحوث بجامعة الفيوم، وضعف توظيف نتائج البحث العلمي من قبل قطاعات المجتمع المختلفة، وضعف الشراكة بين الجامعة ورجال الأعمال وخاصة في مجال الدراسات الإنسانية التي تعتمد على الدراسة النظرية.

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الأول (معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

1- جاءت العبارة (6) وهي "ضعف الاتساق بين أهداف الفرق البحثية بالجامعة وبين الخطة الاستراتيجية لتطوير البحث العلمي بها" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (73.82%) ، وبمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.65)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67 إلى 2.33)، ويرجع ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة على أهمية الاتساق بين أهداف الفرق البحثية وأهداف الخطة البحثية للجامعة، وبالرغم من أهمية ذلك إلا أنه محقق في أرض الواقع بدرجة متوسطة مما يحتاج إلى مزيد من التكامل بين أهداف الجامعة وأهداف الفرق البحثية بها، كما أن البحث عن الحلول التطبيقية للمشكلات المجتمعية قد تدفع الأنشطة البحثية للفرق بالجامعة إلى مسارات قد لا تتوافق بالضرورة مع الهدف الأساسي للجامعات باعتبارها مؤسسات للبحث العلمي

المتخصص، ويمكن لمؤسسات متخصصة أخرى بخلاف الجامعات أن تضطلع بهذه المسئوليات البحثية.

2- جاءت العبارة (7) وهي "قوانين وتشريعات البحث العلمي لا تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على العمل البحثي التعاوني" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (73.73%) ، وبمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (0.75)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (1.67 إلى 2.33)، وترجع موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة إلى ضعف وجود التشريعات والقوانين المحفزة لأعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث العلمية، بالإضافة إلى غياب التشريعات والقوانين التي توطر التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس لإجراء البحوث، وهو ما توصلت إليه نتائج دراسة (محمد، 2023).

رابعاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر على تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم وفقاً لآراء عينة الدراسة، مما يؤدي إلى تثبيط أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم غير المشاركين بالفرق البحثية عن تكوين الفرق البحثية أو المشاركة بها، كما أن هذه العوامل تعيق عمل الفرق البحثية بجامعة الفيوم، ويمكن توضيحها كالتالي وفقاً لآراء عينة الدراسة وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- ضعف تمويل البحث العلمي بالجامعة بصفة عامة.
- قلة الحوافز والمكافآت للأداء البحثي المتميز بالجامعة.
- ضعف تمويل الفرق البحثية بالجامعة.

- تدني الدعم المادي الذي تقدمه المؤسسات المانحة وضعف مناسبته لمستلزمات البحث العلمي.
 - قصور البنية التحتية بالجامعة من معامل وأجهزة ومعدات وأدوات وغيرها.
 - انخفاض الدرجات الممنوحة للبحوث المشتركة وفق معايير الترقيات لأعضاء هيئة التدريس.
 - مناخ وثقافة العمل بالجامعة القائم على التنافس بدلاً من التعاون.
 - ضعف الشراكة بين الجامعة وبين المؤسسات البحثية والمجتمعية.
 - ضعف الاتساق بين أهداف الفرق البحثية بالجامعة وبين الخطة الاستراتيجية لتطوير البحث العلمي بها.
 - قوانين وتشريعات البحث العلمي لا تشجع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على العمل البحثي التعاوني.
- وتأسيساً على ما سبق يُصنف البحث معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة إلى معوقات تتعلق بتخطيط وتنظيم عمل الفرق البحثية، ومعوقات تتعلق بالتمويل المالي لعمل الفرق البحثية، ومعوقات تتعلق ببيئة العمل البحثي، ومعوقات تتعلق بإجراءات وقواعد العمل البحثي، وفي ضوء ذلك، يقترح البحث مجموعة من الآليات للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم والخطوات الإجرائية لها، وذلك كما يلي.

المحور الخامس: آليات مقترحة للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم:

في ضوء الإطار النظري للبحث، والذي أكد على ضرورة تبني الجامعات لمدخل إدارة الفرق البحثية، والدراسة الوثائقية لواقع إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، والتي توصلت إلى أن جامعة الفيوم لديها من المقومات الأساسية ما يكفي لاستثمارها في تفعيل إدارة الفرق البحثية بها، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، وملخصها سالف الذكر، يقترح البحث عدداً من الآليات للتغلب على معوقات تفعيل إدارة الفرق البحثية بجامعة الفيوم، وقد صنفها البحث إلى آليات تتعلق بتخطيط وتنظيم عمل الفرق البحثية، وآليات تتعلق بتمويل الفرق البحثية، وآليات تتعلق ببيئة العمل البحثي، وآليات تتعلق بإجراءات وقواعد العمل البحثي، وفيما يلي عرض لها ولخطواتها الإجرائية.

أولاً: آليات تتعلق بتخطيط وتنظيم عمل الفرق البحثية بالجامعة:

يقترح البحث الآليات التالية.

الآلية الأولى: إنشاء كيان إداري متخصص (إدارة - وحدة إدارية):

يختص هذا الكيان بإدارة شؤون الفرق البحثية على مستوى جميع القطاعات البحثية بالجامعة، ويتشكل برئاسة الأستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، وبعضوية السادة وكلاء الكليات لشؤون البحث العلمي، والأساتذة رؤساء الباحثين بالفرق البحثية المختلفة بالجامعة، والسادة أعضاء

هيئة التدريس ذوي النشاط البحثي العالي بالجامعة، وبعض السادة الإداريين بقطاع الدراسات العليا والبحوث.

ويقوم هذا الكيان الإداري بالأنشطة التالية:

1- تحليل الموقف الحالي للفرق البحثية بالجامعة.

2- تحديد الأهداف الرئيسية للفرق البحثية بالجامعة، وضمان اتساق أهدافها مع رؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية وأهدافها البحثية.

3- وضع خطة بحثية شاملة للفرق البحثية على مستوى الجامعة، تُحدد المجالات البحثية للفرق، وفقاً لمجال تخصصها، وتحدد اتجاه الدراسات بالفريق، وتُمكن الفرق من تقديم نتائج متكاملة تُفيد الجامعة والمجتمع، وتُفيد في جذب الباحثين المشاركين من جامعات أجنبية متميزة.

4- توضيح آليات العمل وشروط التكوين للفرق البحثية بالجامعة، من خلال إصدار كتيب يُنشر إلكترونياً على الموقع الرسمي لجامعة الفيوم على شبكة الإنترنت.

الآلية الثانية: توفير قيادة تنظيمية حكيمة تتولى قيادة الفرق البحثية بكل قطاع بحثي بالجامعة، وهي أربعة قطاعات علمية أساسية (قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية، قطاع العلوم الأساسية والتطبيقية، قطاع العلوم الطبية، قطاع العلوم الهندسية والتكنولوجية)، وينبغي أن تؤمن هذه القيادة بأهمية العمل الجماعي التعاوني، وأن تتميز هذه القيادة بالمرونة والقدرة على بناء الجسور بين التخصصات العلمية المختلفة، وأن توازن وتوافق بين المفاهيم والثقافات المختلفة، وأن تتمكن من قيادة الفرق البحثية بمهارة حتى تتحقق أهداف الفرق البحثية بفعالية وكفاءة.

ويقترح البحث أن تتمثل هذه القيادة في قائد واحد أو قائد ونائبه، على أن يتم الاختيار من بين وكلاء الكليات لشؤون الدراسات العليا والبحوث للكليات التابعة للقطاع العلمي المعني، ورؤساء جميع الفرق البحثية، وأعضاء هيئة التدريس العاملين بالفرق البحثية ذوي النشاط البحثي، ويتم اختيار القائد بالترشيح من جميع العاملين بالفرق البحثية التابعة للقطاع العلمي من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

وتتمثل مهمة القائد في الإشراف العام على الفرق البحثية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، ويكون حلقة الوصل بين أفراد الفريق البحثي، والوحدة الإدارية المسؤولة عن إدارة الفرق البحثية بالجامعة، كما يعمل القائد على:

1- تشجيع الأساتذة من أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة المختلفة على تكوين فريق بحثي في مجال تخصصه، وضم الأعضاء إليه، وذلك من خلال توفير ميزات لعضو هيئة التدريس الذي يشترك بعضوية الفريق البحثي، ومنها:

- تقديم مكافآت مالية خاصة للنشر العلمي في مجلة علمية مرموقة.

- تقديم الدعم اللازم للاشتراك في المؤتمرات الدولية.

- تبني الجامعة للفريق البحثي وتحويله إلى مركز بحثي داخل الجامعة أو خارجها.

- أولوية التمويل للمقترحات المقدمة من خلال المجموعات البحثية.

2- وضع مجموعة من المعايير الموضوعية لاختيار الأعضاء داخل الفريق وفق معايير رسمية يفرضها التنظيم الجامعي، للحد من ذاتية قائد الفريق البحثي وشخصيته في اختيار الأعضاء.

3- إدارة الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تحدث بين الأعضاء نتيجة التنوع داخل الفريق البحثي.

4- إنشاء قاعدة بيانات توضح المجالات البحثية للفرق البحثية بالجامعة، ومخرجاتها.

5- المتابعة والتقييم لأداء الفرق البحثية، وتشمل:

أ- متابعة عمل الفرق البحثية بالجامعة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، ثم تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للأداء.

ب- متابعة تحقيق الفريق البحثي لأهدافه البحثية.

ج- وضع مؤشرات موضوعية لتقويم الإنتاجية العلمية للباحثين بالفرق البحثية حتى يُمكن مكافأة الأداء المتميز في ضوءها.

د- متابعة درجة رضا أعضاء الفرق البحثية.

ثانياً: آليات تتعلق بتمويل عمل الفرق البحثية:

يقترح البحث الآليات التالية.

الآلية الأولى: الدعم المالي من قبل الجامعة لعمل الفرق البحثية:

ويقترح البحث الإجراءات التالية:

أ- الإسهام في تكاليف النشر العلمي لمخرجات الفرق البحثية، من بحوث علمية ورسائل علمية وكتب وترجمات وغيرها.

ب- اهتمام الجامعة بتمويل بحوث قطاع العلوم الإنسانية والاجتماعية و بحوث قطاع العلوم البحتة والتطبيقية بنفس القدر من الأهمية.

الآلية الثانية: استقطاب فرص التمويل المناسب من جهات خارج الجامعة:

وذلك للتغلب على مشكلة ضعف الموارد المالية للجامعة وضعف إمكانياتها المالية لتمويل الفرق البحثية، ويقترح البحث الإجراءات التالية:

- إعطاء الفرق البحثية المسؤولية لتمويل أنشطتها الخاصة، عن طريق تجميع البيانات اللازمة عن البحوث التي يريد الفريق إجرائها وإظهار التكامل بينها وفقاً لمجالات عمل الفريق البحثي، ثم التقديم للحصول على المنح المناسبة لتمويل هذه البحوث.

- التعاون مع مكتب البحوث والتطوير بجامعة الفيوم، بهدف توفير فرص التمويل والمنح المصرية والدولية المتاحة للفرق البحثية، بالإضافة إلى توفير الفرص التدريبية لأعضاء الفرق البحثية بالجامعة.

- التعاون مع مكتب العلاقات الدولية بجامعة الفيوم، بهدف دعم العلاقات الدولية بين الفرق البحثية بالجامعة ومؤسسات البحث العلمي في أنحاء العالم.

الآلية الثالثة: تقديم الدعم المادي والمعنوي لتحفيز أعضاء الفرق البحثية على الأداء المتميز:

ويقترح البحث الإجراءات التالية:

1- إنشاء منظومة الحوافز والمكافآت لأعضاء الفرق البحثية، ووضع معايير موضوعية لذلك.

2- تخصيص جائزة لأعضاء الفرق البحثية ذوي الإسهامات المتميزة ضمن جوائز جامعة الفيوم التشجيعية.

3- تقديم الدعم اللازم فيما يتعلق بعبء الوقت الإضافي الناتج عن العمل في الفرق البحثية، من خلال تخفيف العبء التدريسي والإداري حتى يتمكنوا من العمل بالفرق البحثية بكفاءة وفعالية.

الآلية الرابعة: وضع خطة إعلامية للتعريف بالفرق البحثية بالجامعة:

تهدف الخطة الإعلامية إلى تعريف أعضاء هيئة التدريس والباحثين المهمتين من داخل الجامعة أو خارجها ومن المؤسسات المختلفة أو المراكز أو الفرق البحثية الأخرى بالمجال البحثي للفرق، وتعريفهم بأهم النتائج والدراسات الناتجة من عمل الفرق البحثية بالجامعة لخلق فرص للتواصل والنقاش العلمي وإيجاد جهات تتبنى التطبيق العملي للنتائج.

ويمكن تنفيذ هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

1- إنشاء موقع إلكتروني لكل فريق بحثي بالجامعة، بهدف إظهار فعالية الفريق البحثي ومدى نشاطه، ويدرج بهذا الموقع الإلكتروني: اسم الفريق البحثي، وأهدافه، وأهمية مجاله البحثي في نواحي الحياة النظرية والتطبيقية، وآليات عمل الفريق البحثي، بالإضافة إلى إدراج قائمة بأسماء قيادات وأعضاء الفرق البحثية، مع نبذة مختصرة من السيرة الذاتية لكل عضو، وإدراج الإنتاج العلمي السابق لهم، وكذلك الإنتاج اللاحق الناتج من خلال عمل الفريق البحثي.

2- إصدار كتيب ورقي وإلكتروني يبين فيه المعلومات السابقة عن الفرق البحثية بالجامعة.

ثالثاً: آليات تتعلق ببيئة العمل:

تتمثل هذه الآليات في توفير بيئة عمل محفزة ومدعمة للفرق البحثية، وتتمثل هذه الآليات في الآتي.

الآلية الأولى: توفير الدعم المادي اللازم لعمل الفرق البحثية:

ويتطلب ذلك الإجراءات التالية:

- أ- تطوير البنية التحتية بالجامعة من معامل وأجهزة ومعدات وأدوات وغيرها.
- ب- تسهيل الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على الأدوات والمعدات الحديثة اللازمة للبحث العلمي.
- ج- جذب الباحثين المتميزين لدعم الفرق البحثية.
- د- توفير الكوادر البحثية المعاونة من التقنيين والفنيين والذين يمتلكون دوراً هاماً في العملية البحثية، من خلال تطوير مناهج التعليم العالي لكي تتمكن من إعداد هذه الفئة، بالإضافة إلى تحسين الدخل من هذه المهن مما يشجع الطلاب على الإقبال عليها والالتحاق بها.

الآلية الثانية: تسهيل التواصل والتنسيق بين الفرق البحثية داخل الجامعة ونظيراتها بالجامعات الأخرى:

ويتطلب ذلك الإجراءات التالية:

1- إنشاء قواعد البيانات والمعلومات التي تيسر على الباحثين التواصل والتعاون مع نظرائهم في المؤسسات البحثية الأخرى.

2- أن تعمل إدارة البحث العلمي بالجامعة على تطوير رؤية بحثية إبداعية تعتمد على تعدد المنهجيات البحثية، والنظرة الشاملة للظواهر، من خلال التواصل الفكري والحوار المنطقي، والعمل التعاوني تأكيداً على وحدة المعرفة والتكامل بين التخصصات، ومن ثم تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تكوين الفرق البحثية متعددة التخصصات.

الآلية الثالثة: التدريب والتطوير لأعضاء وقيادات الفرق البحثية بالجامعة:

وذلك بالتعاون مع مكتب البحوث والتطوير بجامعة الفيوم التابع لقطاع الدراسات العليا والبحوث، والمركز الدولي المعتمد لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وذلك من خلال:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء وقيادات الفرق البحثية، ووضع الخطط التدريبية اللازمة.

ب- توفير الفرص التدريبية على مهارات العمل الجماعي.

ج- نشر ثقافة التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس وخاصة في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية التي يغلب عليها الطابع الفردي.

د- تتكيف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بأهمية الفرق البحثية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي.

رابعاً: آليات تتعلق بإجراءات وقواعد العمل البحثي:

يقترح البحث الآليات التالية.

الآلية الأولى: زيادة عدد النقاط المخصصة للبحوث المشتركة في نظام التقييم الأكاديمي لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانخراط في البحوث المشتركة، وبخاصة البحوث الناتجة عن عمل الفرق البحثية، ويقترح البحث إجراء ذلك من خلال إقامة مؤتمر يتضمن ورش عمل لمناقشة التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفير منصة للحوار بين الباحثين والمسؤولين عن اتخاذ القرار، وأن يتضمن المؤتمر مشاركة نشطة من كبار المسؤولين بالجامعات المصرية، وعرضاً لأحدث الاتجاهات العالمية في مجال البحث العلمي التي تعتمد على التعاون البحثي، بما يحفز المجلس الأعلى للجامعات على إعادة النظر في قواعد الترقيات، وزيادة عدد النقاط المخصصة للمنشورات البحثية الناتجة عن البحوث المشتركة بشكل متناسب مع مستوى مشاركة الباحثين ونوعية المساهمة، بالإضافة إلى تقدير الجودة والإسهام الفردي لكل باحث في العمل البحثي المشترك.

الآلية الثانية: تقديم مكافآت إضافية أو تمويل للبحوث المشتركة الناتجة عن عمل الفريق البحثي والتي تحقق نتائج ملموسة أو تطورات هامة في مجالاتها بما يُشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار وعدم الاقتصار على متطلبات الترقية.

الآلية الثالثة: وضع شروط ومعايير واضحة لتنظيم البحث التعاوني، بما في ذلك تحديد حقوق الملكية الفكرية وتوزيع الفائدة المالية والعلمية، وتقاسم الاختراعات والاكتشافات والنتائج، ويقترح البحث إجراء ذلك عن طريق إصدار كتيب يُنشر إلكترونياً وورقياً ويوضح القواعد التنظيمية للبحوث العلمية الفردية والمشاركة بجامعة الفيوم.

الآلية الرابعة: إعطاء الجامعة للفرق البحثية بها درجة من الاستقلال في العمل بما يضمن زيادة شعور الأعضاء بالأهمية والمسئولية، من خلال تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وإعطائهم الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لأداء عملهم دون تدخل مباشر من قائد المؤسسة، مع توفير الموارد اللازمة، وتدريبهم وتأهيلهم لأداء البحث الفريقي، ومحاسبتهم على النتائج، بما يساهم في رفع مشاركتهم بإيجابية وفعالية.

يتضح مما سبق، أن تفعيل إدارة الفرق البحثية والوصول إلى مستويات التميز والريادة يتطلب تكاتف الجهات المعنية بالبحث العلمي بالجامعة وتضافر جهودها حتى تتجح في تحقيق أهداف الفرق البحثية وتحقيق أهداف الجامعة البحثية.

مقترحات بدارسات وبحوث مستقبلية: يقترح البحث الدراسات المستقبلية التالية:

- تطوير أداء الفرق البحثية الجامعية.
- إدارة التنوع داخل المجموعات والفرق البحثية بالجامعات.
- دراسة مقارنة لخبرات الجامعات الأجنبية والعربية في إدارة الفرق البحثية وإمكانية الاستفادة منها في مصر.
- تصور مقترح لتفعيل الفرق البحثية متعددة التخصصات بجامعة الفيوم.
- متطلبات تفعيل الفرق البحثية الافتراضية وإدارتها بالجامعات المصرية.

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم:

الحو، حكمت (2014). قاموس المصطلحات الجامعية. لبنان:الدار العربية للموسوعات.
فلية، فاروق عبدة، الزكي، أحمد عبدالفتاح (2004).معجم مصطلحات التربية لفظاً
واصطلاحاً. الاسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

معجم المعاني الجامع: متاح على
[https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%81%D8%B1%D9%8A%
/D9%82](https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%81%D8%B1%D9%8A%
/D9%82)

ثانياً:المراجع العربية :

أبو العلا، ليلي محمد (2013).مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة
والحدثة. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.
أحمد، سماح محمد سيد (2017).التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقية.
دار العربي للنشر والتوزيع.

أحمد، سيد عاشور(2019). النشر العلمي المتميز. القاهرة:دار الكتاب الحديث.
أمين، رشا عويس حسين (2014). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على
ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية.(رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية
التربية، جامعة الفيوم).

البناء، أحمد عبدالله الصغير (2014).بحث الفريق كمدخل لضمان جودة البحث التربوي في
كليات التربية المصرية. المؤتمر العلمي العربي الثامن(الدولي الثاني): الإنتاج
العلمي التربوي في البيئة العربية:القيمة والأثر، جمعية الثقافة من أجل التنمية،
جامعة سوهاج، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/607443>

حسني، يسرا إسماعيل صدقي، الزهيري، إبراهيم عباس، مخلوف، سميحة علي(2023).آليات مقترحة لتحسين الأداء البحثي بجامعة الفيوم على ضوء مؤشرات القدرة التنافسية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17(6)،
doi: 10.21608/jfust.2023.296553

درويش، محمود أحمد درويش (2018). مناهج البحث في العلوم الانسانية. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع .
دعس، مصطفى نمر (2015). منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الشوربجي، سحر أحمد(2015). تطوير الأداء البحثي للفرق البحثية في مجال التربية الخاصة: دراسة حالة فريق بحثي في جامعة مونتريال. مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، كلية التربية جامعة الأزهر،
DOI،(136)3 :DOI: 10.21608/JSREP.2015.57040

صالح، عواطف عبدالفتاح محمود (2022).تمكين أعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة،
DOI: 10.21608/maed.2022.263506.(118)3

العايدي، حاتم علي، وأبو راس، بلال جواد(2019).مأسسة عمل المجموعات البحثية في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،
27 (5). مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1023420>

العبيري، فهد حمدان (2018). إدارة فرق العمل البحثية متعددة التخصصات كمدخل لتنمية رأس المال المعرفي بجامعة تبوك : رؤية استشرافية. المجلة التربوية لكلية التربية،
بسوهاج، 56(56)،
DOI: 10.21608/edusohag.2018.23932

عبدالحميد، حنان، واليامي، هدى (2017). أنموذج مقترح لبناء الفرق البحثية الافتراضية في العلوم الانسانية والاجتماعية. في محاجنة، إبراهيم فريد، وآخرون (مراجعة)، الجامعات والبحث العلمي في العالم العربي. قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.

علي، عبير أحمد محمد (2022). تصور مقترح لتحسين الجودة البحثية بجامعة الفيوم على ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16(5)، ص: 31. doi: 10.21608/jfust.2022.146383.1692

عيداروس، أحمد نجم الدين (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، 26(101)، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/692906>

القصير، هيلة محمد (2017). أثر الفرق البحثية في تطور العلوم في الحضارة الإسلامية: بنو موسى بن شاكر نموذجاً. الجمعية التاريخية السعودية، جامعة الملك سعود، 17(34). تم الاسترجاع من <http://search.mandumah.com/Record/956875>

ماهر، أحمد (2018). التطوير التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية. محمد، أسماء عبدالسلام أحمد. (2023). واقع الإنتاجية العلمية ومعوقاتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 8(17)، ص: 953. doi: 10.21608/jfust.2023.224165.1970

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alvsvåg, Aina (2016). *Research Groups in the Institutional Research Structure :A Multilevel Analysis*. Master's thesis , UNIVERSITY OF OSLO.
- Cheng, Z., Zou, Y., & Zheng, Y. (2024). A method for identifying different types of university research teams. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03014-4>.
- Dino, Hayat & Yu, Shuo & Wan, Liangtian & Wang, Mengyang & Zhang, Kaiyuan & Guo, He & Hussain, Iftikhar. (2020). Detecting leaders and key members of scientific teams in co-authorship networks. *Computers & Electrical Engineering*. (85). <https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2020.106703>
- Gutterman, Alan,(2023).Team Management. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4527071> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4527071>
- Guzzo, Richard A., and Dickson, Marcus W. (1996).Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology* (47). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>
- Iheme, Chidinma Patience, and Owhondah, Samuel Nariochukwu (2020). Team Management As Effective Leadership Style

For Teacher Productivity In Nigerian Educational Institutions, *International Journal Of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(2).

Katzenbach, Jon R, and Smith, Douglas K. (2005) .The Discipline of Teams. Harvard Business School Press, Boston.

Kyvik, Svein & Reymert, Ingvild (2017). Research collaboration in groups and networks: differences across academic fields. *Scientometrics*, (113),

<https://doi.org/10.1007/s11192-017-2497-5>.

National Research Council(2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. Washington, DC: The National Academies

Press. <https://doi.org/10.17226/19007>

Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), Available in: <https://doi.org/10.1145/968464.968467>

Reimer, Torsten, Russell ,Tillman and Roland , Christopher (2017). Groups and teams in organizations. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (eds C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K.

- Lewis). <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc092>
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 4(1). Available in: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.44>.
- Tang, Yong(2015).Teamwork Management of College Students' Association-Taking China West Normal University as an Example, In 2015 *International Conference on Management Science and Management Innovation*, Atlantis Press.
- Tkachenk, Oleksandr, and Ardichvili,Alexandre(2020).Critical factors impacting interdisciplinary university research teams of small size: A multiple-case study. *Team Performance Management: An International Journal*,26(1/2), DOI 10.1108/TPM-07-2019-0068
- Vabø, Agnete, Alvsvåg, Aina, Kyvik, Svein & Reymert, Ingvild (2016) .The establishment of formal research groups in higher education institutions, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2016(2-3), DOI: 10.3402/nstep.v2.33896
- Wagenknecht, S. (2016). *A social epistemology of research groups*. Palgrave Macmillan UK.

ثالثاً: الوثائق:

جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية 2022-2027، تم الاسترجاع من:

<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/pgsrguide.aspx>

جامعة الفيوم، خطة البحث العلمي لجامعة الفيوم 2022/2027، تم الاسترجاع

من: <https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/pgsrguide.aspx>

جامعة الفيوم، انجازات قطاع الدراسات العليا والبحوث 2022/2023، تم الاسترجاع من:

<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/ach2023.aspx>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار

(2015: 2030).

رابعاً: المواقع الرسمية على شبكة الإنترنت:

قاعدة بيانات Web of science ، متاح على:

<https://incites.clarivate.com/#/analysis/0/organization>

n

الموقع الرسمي لجامعة الفيوم:

<https://www.fayoum.edu.eg/npgsr/default1.aspx>