



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على

ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة

إعداد

د/ دعاء محمد أحمد دسوقي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

بقسم التربية - كلية التربية بجامعة ٦ أكتوبر

تاريخ الاستلام : ٩ مايو ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٢٩ مايو ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى صياغة تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر والبالغ عددهم (٣٧٢) عضو هيئة تدريس، وبلغ عدد عينة الدراسة (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاء الأبعاد مرتبة كالتالي (بُعد توازن العمليات - بُعد الشفافية في العلاقات - بُعد الوعي الذاتي - بُعد المنظور الأخلاقي)، كما توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاء بُعد الاستكشاف في المرتبة الأولى، ثم جاء بُعد الاستثمار في المرتبة الثانية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩) وبدرجة دلالة (٠.٠٥)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بأن تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة، وأن توفر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمية، وأن تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الإبداعية، مع إخضاع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالجامعة للتقييم والتحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة - البراعة التنظيمية - جامعة ٦ أكتوبر.

A Suggested Proposal for Activating Organizational Ambidexterity in October 6th University in the light of Trustworthy Leadership approach

Abstract

The study aimed to determine the availability of the dimensions of trustworthy leadership and the dimensions of organizational prowess at The October 6 University from the faculty point of view. It also aimed to determine the relationship between trustworthy leadership and achieving organizational prowess at The October 6 University from the faculty point of view, in addition to formulating a perception. A proposal to activate the role of trustworthy leadership in achieving organizational excellence at the October 6 University, and the study used the descriptive approach by preparing a questionnaire as a study tool, and the study population consisted of the teaching staff of The October 6 University, who numbered (372) faculty members, and the number of the study sample was (159) A faculty member, and the study reached the degree of applying the dimensions of trustworthy leadership to university leadership at The October 6 University from the point of view of the faculty members. It came with an arithmetic average of (3.67), with a high degree of approval, and the dimensions were arranged as follows (the dimension of balance of operations - the dimension of transparency in Relationships - the dimension of self-awareness - the dimension of the ethical perspective), as I found that the degree of application of the dimensions of organizational prowess at The October 6 University from the viewpoint of the faculty members came with an average It reached (3.67), with a high degree of approval, and the exploration dimension came in first place, then the investment dimension came in second place. The study also found a positive correlation between the application of trustworthy leadership and the achievement of organizational prowess at The October 6 University from the viewpoint of the faculty members. The correlation coefficient was (0.69) and with a degree of significance (0.05), as well as the existence of a positive relationship between all dimensions of trustworthy leadership and the dimensions of organizational prowess at The October 6 University from the faculty members' point of view, in light of the results of the study. The researcher recommends that the university leadership develop Timetables for the implementation of all planned tasks and activities, and to provide an organizational culture that enhances response to the changes of the local and global community, and that the university leadership encourages faculty members to present creative initiatives, while subjecting all administrative and technical work and activities at the university to continuous evaluation and improvement.

Keywords: Authentic Leadership - Ambidexterity Organization - The October 6 University

مقدمة:

تشكل الجامعات أداة للنهوض بالأفراد، وفي سبيل تحقيق ذلك تسعى الجامعات إلى التطوير والتحسين المستمر في منظومتها التعليمية وبرامجها الدراسية وخدماتها المختلفة لتحقيق مستويات عالية من جودة الأداء خاصة مع تزايد حدة المنافسة لاحتلال مراكز متقدمة بالتصنيفات العالمية.

وفي ظل تحديات المنافسة العالمية التي تواجهها الجامعات فإن تحقيق الريادة يتطلب منها أن تتمتع بالبعد الدولي، وفاعلية القيادة الجامعية، واستقرار في الموارد المالية، وتشجيع وتنجز البحوث الأساسية والتطبيقية، كما أن العملية التعليمية فيها مبنية على البحث العلمي، كذلك تتمتع بالحرية والاستقلالية في نظامها الأكاديمي، وتحوي عدداً كبيراً من برامج الدراسات العليا ذات الطابع البحثي، بالإضافة إلى إعداد خريج على أعلى قدر من الكفاءة والتميز في ظل تنوع ثقافي وبناء علاقات تعاون وشراكة وتبادل معرفي مع الجامعات العالمية (أبوعاصي، ٢٠٢٠م، ص ١٦٦).

واستشعاراً للتحديات والفرص التي فرضتها البيئة العالمية المعاصرة علي الجامعات كان لابد من التوجه نحو استثمار المورد البشري في تحقيق برامج التطوير والإصلاح والتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية في ظل معايير التنافسية العالمية والمحلية وأهمية دور القيادة الجامعية في تحقيق ذلك، وذلك في ضوء توجه الجامعات نحو الإسهام الفعال في تحقيق متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وأن تعتمد الرؤية المستقبلية للجامعة في خططها الاستراتيجية علي تعليم جامعي ينافس علي الريادة، ويسهم في بناء مجتمع المعرفة ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويبرز البعد الدولي والعالمي في سياسات تحقيق الرؤية المستقبلية، من خلال رسم مستقبلها التنافسي على المستوى العالمي، وتحديد المهارات المطلوبة من الموارد البشرية حتى يتسنى لها المنافسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً (الحارث، ٢٠١٦م، ص ٣).

وتعد القيادة الجامعية هي الركن الركين في مخطط أي جامعة تريد تعزيز قدرتها التنافسية، باعتبارها عنصراً أساسياً في تطوير الجامعات والتأثير العميق في مسارها وتعزيز قدرتها التنافسية، فقيادة الجامعة هي نافذتها على العالم، وقد كان وراء الجامعات الكبرى رؤساء كبار، فعلى سبيل المثال جامعة هارفارد ما كانت لتكون على ما هي عليه اليوم لولا الجهد الكبير لرئيسها تشارلز ويليام إليوت Charles William Eliot في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، والأمثلة المشابهة لهذا كثيرة في العالم؛ حيث طبع بعض الرؤساء بصمات واضحة في تاريخ الجامعات التي ترأسوها، ومثلت مدة ولايتهم نقلة نوعية في مسار جامعاتهم، ولذلك فإن إنشاء أي جامعة من هذا الطراز يتطلب قبل كل شيء قيادة قوية قادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة، كما يحتاج من يتعاون مع رئيس الجامعة، سواء أكانوا نواباً أو مستشارين، في تنفيذ هذه الخطة، إلى فهم كامل لروح لخطة الجامعة، وإلى أن يكونوا قادرين على تطبيق الرؤية بالمهارات العملية اللازمة (Victor Da Hsuan Feng, 2005, p.6).

وتشير القيادة الجديرة بالثقة إلى أولئك القادة المدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها، بالإضافة لوعيهم بالبيئة التي يعملون بها، ويشعر الآخرون بأنهم مهتمين بقيمتهم وقيم مروضيهم، وبالمعرفة ونواحي القوة سواء الخاصة بهم كقادة أو تلك الخاصة بمروضيهم، كما أن اهتمامهم لا ينصب فقط على بناء ثقتهم الذاتية، ولكن أيضاً بالكيفية التي يمكن من خلالها نقل هذه الثقة للآخرين من أجل التأثير على المروضين لتحقيق الأهداف المشتركة (العولقي، ٢٠١٩م، ص ٢٢٦).

وبناءً على ذلك يتوقف تحقيق الجامعات لأهدافها على القيادة؛ حيث أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح أي جامعة في تحقيق أهدافها؛ لما لها من تأثير في نجاحها وتطورها؛ لذا يتوقف تحقق الأهداف المنشودة من قبل الجامعات على مقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت القيادة ذات فاعلية؛ وجديرة بالثقة كانت الجامعة أكثر نجاحاً؛ بما يتوفر لديها من الخبرة لإرساء علاقات إيجابية مع المروضين، وإثارة دوافعهم للعمل عن طريق تطبيق أنماط وأساليب في القيادة توفر أحسن

الطرق للتعامل مع العنصر البشري داخل الجامعة، وتتلافى الأساليب المثبّطة والسلبية؛ لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها والوصول إلى تحقيق متطلبات المنظمة البراعة بالجامعة.

ويعدّ موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها الجامعات إلى توفر العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول للنجاح الاستراتيجي.

وتعمل البراعة التنظيمية على إستغلال الموارد الحالية واستكشاف القدرات الجديدة، والتوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الجامعة لوضعها التنافسي، والإستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل؛ للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها الجامعات، وبالتالي احتياجها لقدرات ديناميكية يمكنها الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي التحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة (المحاسبة، ٢٠١٧م، ص ٣).

وفي ضوء ما تقدم فإن تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر يتطلب توافر القيادات القادرة على تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بالجامعة؛ لذا ومن خلال المؤشرات سابقة الذكر حول العلاقات والتأثيرات الإيجابية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الجديدة بالثقة والبراعة التنظيمية، فقد إرتأت الباحثة القيام باستكشاف العلاقة بين القيادة الجديدة بالثقة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تؤكد الشواهد أن التعليم الجامعي والقيادة الجامعية في مصر تعاني من العديد من المشكلات منها تقادم التشريعات، وضعف أداء التعليم الجامعي على الإستجابة للتحديات الإقليمية والعالمية وتدني جودة عمليات التعليم والتعلم ، بالإضافة إلى البيروقراطية وصعوبة التغيير ، وضعف إستقلالية الجامعة وتقادم التقنيات التعليمية وضعف الموارد المساندة والتشابة والنمطية في النظم والبرامج والمناهج الدراسية والتي تحتاج لمراجعة ودعم لتحقيق المنافسة الإقليمية والعالمية

ووجود مناخ مقيد لحرية البحث العلمي داخل الجامعة وضعف الإنفاق على التعليم الجامعي (الشرقاوي، ٢٠١٣م، ص ٤٨٠).

كما تواجه القيادة الجامعية في مصر عدداً من التحديات التي تدفعها نحو التغيير، ومن أبرز هذه التحديات ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، والتغيرات المتسارعة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، والتغيرات الثقافية، والانفتاح العالمي غير المسبوق في مجال التعليم العالي بظهور تدويل التعليم العالي والجامعات الدولية، بالإضافة إلى ظهور التصنيفات العالمية للجامعات والازمة التي تمر بها مصر والعالم أجمع ازمة كورونا Covid 19.(رشاد، عباس ٢٠٢٠م، ص ١١١)

وفى ضوء هذه التحديات سيطر الطابع النمطي التقليدي على الإدارة والقيادة الجامعية، من جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع، والقصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير، المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية، الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم، هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري.(أحمد، ٢٠١٩م، ص ١٥٥)

وتعدّ عملية تحول الجامعات لمنظمات بارعة من الموضوعات التي فرضت نفسها بقوة كأولوية في مجال الإدارة الجامعية؛ نظراً لما تتضمنه هذه العملية من أهمية في تشكيل مستقبل الجامعات، حيث تتطلب عملية تحول الجامعات لمنظمة بارعة إلى وجود قيادة قادرة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتعظيم موارد الجامعة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، في ظل توافر مجموعة من المحددات المتمثلة في الشفافية في العلاقات القائمة في، جميع ممارساتها على منظور أخلاقي، والوعي الذاتي بقيمها الأساسية،

وبشكل يسهم في تطوير العاملين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، من خلال توازن العمليات، والتحليل الموضوعي للمعلومات قبل إصدار أى قرار.

وفي ضوء ما تقدم فإن جامعة ٦ أكتوبر تسعى من خلال رؤيتها ورسالتها أن تكون صرحا متميزا ورائدا للتعليم الجامعي المتميز محليا وعربيا وفي سعيها نحو التحول للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستثمار) يجب أن تكون قيادتها جديرة بالثقة وتتوافر لديها مجموعة من المتطلبات اللازمة لذلك والتي تقوم في الأساس على تطوير الهيكل المؤسسي للجامعة وكلياتها المختلفة لرفع القدرات الحقيقية والمؤثرة للجامعة نحو الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة من خلال استثمار مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية.

وعلى ضوء ما سبق ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في كيفية تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة.

أسئلة الدراسة:

١. ما الأسس النظرية لتحقيق البراعة التنظيمية على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة في الأدبيات الإدارية والمعاصرة؟
٢. ما واقع أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما واقع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٤. ما العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة

بالثقة تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة ونوع الكلية وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

٦. ما التصور المقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الأسس النظرية لتحقيق البراعة التنظيمية على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة في الأدبيات الإدارية والمعاصرة.
٢. الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. الوقوف على واقع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٤. تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٥. الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة تُعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة ونوع الكلية وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة).
٦. صياغة تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة.

أهمية الدراسة:

تتشكل أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

أولا_ الأهمية النظرية:

١. تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تماشيها مع رؤية مصر ٢٠٣٠م والتي من أهم محاورها تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية التي تمتلكها الجامعات والمؤسسات البحثية المختلفة، واستثمار نتائجه على الصعيدين المحلي والعالمي.

٢. تتناول الدراسة مفهومين من المفاهيم المهمة في الإدارة بصفة عامة أولهما هو مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وثانيهما هو البراعة التنظيمية.
٣. كما تنبثق أهمية الدراسة من تناولها عنصراً رئيساً من عناصر المنظومة الجامعية وهو القيادة الجامعية والتي يتوقف عليها نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها، وتكون جديرة بثقة المتعاملين معها؛ نظراً للدور المهم الملقى على عاتقها، في تطوير جامعة ٦ أكتوبر، وقيادتها نحو التقدّم المعرفي والتقني.
٤. تستمد الدراسة أهميتها من التوجه العام لجامعة ٦ أكتوبر نحو تحقيق الإسهام الفاعل في برامج وخطط التنمية المجتمعية الأمر الذي يتطلب العمل على تحقيق براعتها التنظيمية من خلال خططها وأهدافها وأنشطتها.

ثانياً_ الأهمية التطبيقية:

١. من المتوقع أن تقدم الدراسة للقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر تصوراً مقترحاً يتم من خلال تطبيقه تفعيل دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.
٢. قد تفيد نتائج الدراسة إدارة ٦ أكتوبر في التعرف على مدى تحقق أبعاد البراعة التنظيمية في الممارسات الحالية للقيادة الجامعية وانعكاسها على مستوى أداء الجامعة.
٣. من المتوقع أن تفيد نتائج الدراسة في تحديد طبيعة علاقة الإرتباط بين القيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.
٤. قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد آليات تمكين القيادات الإدارية بكليات جامعة ٦ أكتوبر بما يمكنها من استخدام الأساليب المناسبة من قبل رؤسائها.
٥. الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين بالجامعة لتهيئة بيئة عمل مناسبة لتشجيع القيادات الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر على الإبداع والتطوير بما ينعكس إيجابياً على الجامعة وبالتالي على المجتمع من خلال الخدمات التي تقدمها حتى تصبح جامعة ٦ أكتوبر منظمة بارعة.

حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: وهي ما تتناوله الدراسة من أسس نظرية لموضوع دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) في الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) بجامعة ٦ أكتوبر بكليات (التربية، والاقتصاد والإدارة، اللغات والترجمة، والحاسبات والمعلومات، والهندسة، وطب الأسنان).
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر بكليات (التربية، والاقتصاد والإدارة، اللغات والترجمة، والحاسبات والمعلومات، والهندسة، وطب الأسنان).

مصطلحات الدراسة:

أ- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity :

عرفها باتيل وآخرون (Patel et al. 2012, p. 212) بأنها عملية تنفيذية متزامنة من خلال الاستكشاف والاستغلال Exploration and Exploitation وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بينهما ، حيث يتطلب الاستغلال تنقيح وتعزيز الموارد أو التكنولوجيات والتقنيات الحالية، في حين أن الاستكشاف يستلزم البحث عن زيادة التباين والمخاطرة والتجريب لتطوير كفاءات جديدة .

كما عرف هيزوز (Hughes ,2018,p1) البراعة التنظيمية هي استعارة تجسد جزئياً المنظمة في تناظيرها البشرى لأداء المهمتين المختلفتين بشكل متساوٍ ويعنى ذلك الاستغلال والاستكشاف و الاستغلال هو القدرة على صقل وتحسين الأنشطة الحالية لإعادة إنتاج النجاح ، أما الاستكشاف فهو القدرة على تطوير أنشطة جديدة تماماً تغرس التنوع في المنظمة والمنظمة البارعة هي التي ينبغي أن تسعى لتحقيق الموازنة بين أنشطة الاستغلال.

وتعرف البراعة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها " قدرة القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر على وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحسين وتنويع أنشطتها وخدماتها التعليمية وزيادة قنواتها التسويقية بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات المجتمعية، ولها بعدين أساسيين هما:

١. البعد الأول: الاستكشاف: مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة من خلال حشد الموارد والتوسع في الخدمات التعليمية وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة.

٢. البعد الثاني: الاستثمار: ويقصد به مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية، وغالبا ما ترتبط بوظائف الجامعة: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

ب- القيادة الجديدة بالثقة **Trustworthy Leadership**:

تعرف القيادة الجديدة بالثقة بأنها القيادة الاصلية **Authentic Leadership** التي يمكن اكتسابها من خلال الوعي الذاتي ، وقبول الذات ، والإيمان ، والمعتقدات ، والقيم ، والأخلاق ، والأفعال ، والعلاقات ، وما إلى ذلك (Makhmoor .2018,P.1)

ويشير البعض إلى أن القيادة الجديدة بالثقة على إنها هي نوع من القيادة يفترض أن القادة يجب أن يتصرفوا بأمانة وشفافية ويطرق صحيحة مع أنفسهم والانفتاح مع الآخرين ، فهي منهج أخلاقي قائم على الفهم والقدرة على الوعي الذاتي وبناء علاقات ثقة مع الآخرين.(Oxford Refrence, 2021.P.1)

ويعرف وود (Wood,2007) القيادة الجديرة بالثقة بأنها توجهه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات. (Wood,2007,P.10)

وتعرف القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها "مجموعة السلوكيات التي تقوم بها القيادة بجامعة ٦ أكتوبر للمساعدة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والموازنة بين دوافعهم وحاجاتهم، وتعظيم موارد الجامعة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وتتضمن (٤) أبعاد هي:

١. البعد الأول: الشفافية في العلاقات: وتتمثل في اتساق أقوال قيادة الجامعة مع أفعالها وقراراتها والإفصاح عما يدور في الجامعة، والتبادل المفتوح لأفكارها ومعتقداتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وفقاً لقواعد واضحة ومعلنة.
٢. البعد الثاني: المنظور الأخلاقي: ويتمثل في قيم وقناعات تتمسك بها قيادة الجامعة في قراراتها وعلاقاتها وتصرفاتها، حيث تعتمد جميع ممارساتها على منظور أخلاقي نابع من داخلها باقتناع.
٣. البعد الثالث: الوعي الذاتي: العمليات التي تمارسها قيادة الجامعة لفهم قدراتها وخبراتها، ووعيها بانطباعات الآخرين عنها، لاسيما ما يتعلق بقيمها الأساسية، وبشكل يسهم في تطوير العاملين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، والعمل معهم بروح الفريق.
٤. البعد الرابع: توازن العمليات: وتتمثل في اقتناع قيادة الجامعة بوجهات النظر المختلفة معها، وقبولها بإنصاف وحكمة، والتحليل الموضوعي للمعلومات قبل إصدار أي قرار، وأخذ جميع وجهات النظر حتى المتعارضة معها بموضوعية.

الدراسات السابقة:

أولا_دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

دراسة سادري (Sadri, 2011): هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية نقل مفاهيم إدارة الأعمال إلى الجامعة باعتبارها منظمة بارعة تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الخدمات الحالية والإبداع وابتكار خدمات جديدة في وقت واحد، واستخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لجامعة ايث زيورخ في سويسرا وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يمكن للجامعة أن تحقق البراعة التنظيمية من خلال تقسيمها إلى وحدات تنظيمية ذات مهام مختلفة مما يتيح إنشاء هياكل وعمليات وثقافات مختلفة داخل الجامعة، كما تعمل الجامعة البارعة بهيكلين تنظيميين مختلفين أحدهما هيكل ميكانيكي مع ارتفاع درجة المركزية والتسلسل الهرمي وذلك لتحقيق الكفاءة العالية، والآخر هيكل عضوي مع مستويات عالية من الاستقلالية واللامركزية وهي الخيار التنظيمي المناسب لتحقيق المرونة والإبداع، ويمكن للجامعة تحقيق الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد وأن تحقق أداء متفوقا من حيث النجاح والاستمرار على المدى الطويل.

دراسة ديديفار ويدالهي (Didevar and Yadollahi, 2014):هدفت الدراسة إلى تحديد مكونات البراعة التنظيمية التي تؤثر على تحقيق الريادة في جامعة طهران، وتحديد أسباب وفرص ومعوقات بناء الريادة في جامعة طهران، والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المناسبة لرسم السياسات وإدارة الأداء لتحقيق الريادة الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة واستعانت بمقابلات مع أساتذة ريادة الأعمال وتسويق البحوث الجامعية وبعض أعضاء هيئة التدريس بكلية الهندسة جامعة طهران، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة أبعاد للبراعة في الجامعة منها التكيف التنظيمي والابتكار التكنولوجي والتعلم التنظيمي، كما أن عناصر البراعة التي تظهر بفاعلية في الجامعات الريادية تلقى ظروف من التحسن والتطوير في جامعة طهران، كما أن توافر الموارد الكافية والبنية

التحتية المناسبة والتكيف التنظيمي والتنظيمي والتحفيز جوانب مهمة لتحقيق البراعة وبالتالي الريادة في الجامعة.

دراسة الباشقالي (٢٠١٥) هدفت الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في عينة من كليات جامعة دهوك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على تطوير استبانة طبقت على عينة بلغ عددها (٦٠) استمارة أعيد منها (٤٨) استمارة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة، ولكن بنسبة ضعيفة، كما أن إجابات أغلب المبحوثين كانت متفقة - وبنسبة جيدة - على عدم توافر مؤشرات مصادر الانهيار التنظيمي في الكليات قيد الدراسة باستثناء مصدر الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي.

دراسة أليخاندر (Alejandro, 2016): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين قدرة الجامعات على المنافسة واستخدامها لمواردها لتطوير نشاطي الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه وتحليل أهمية الاستكشاف والاستثمار في الجامعات التنافسية، وقامت الدراسة بتحليل عدة جوانب في الجامعات الإسبانية من حيث فلسفة العمل في نشاطي للاستثمار والاستكشاف وجوانب هيكلية مثل وجود المرافق والخدمات التي تشجع أنشطة الاستكشاف والاستثمار وجوانب فردية ترتبط بالتعلم والبحث العلمي الشخصي والدعم الفردي لأنشطة البحث والتدريس، فضلا عن الجوانب المؤسسية مثل الميزانيات وحجم الجامعة والمرافق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة كومبلوتنس بمدريد هي الأكثر استثمارا واستكشافا بين الجامعات محل الدراسة؛ لأنها تمتلك مزيدا من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس وتمتلك مرافق أفضل لتطوير أنشطة البحث والتدريس، وتمتلك نتائج أكبر في براءات الاختراع والنشر العلمي.

دراسة شحاتة (٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف على تأثير العوامل النفسية الإيجابية المتمثلة في (الكفاءة الذاتية، والتفاؤل، والأمل، والمرونة) على البراعة

التنظيمية المتمثلة في (الاستثمار، والاستكشاف) لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أكثر أبعاد العوامل النفسية الإيجابية تأثيراً في البراعة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة النهائي (٣٠٢) مفردة. وقد كشفت الدراسة عن وجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً للدرجة الكلية للعوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) على كل بعد منفرداً من أبعاد البراعة التنظيمية (الاستثمار - الاستكشاف، ووجود تأثير موجب جوهري دال إحصائياً لأبعاد العوامل النفسية الإيجابية منفردة (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) على الدرجة الكلية للبراعة التنظيمية، ووجود فروق دالة إحصائية في الأهمية النسبية للقدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة أبعاد العوامل النفسية الإيجابية (الكفاءة الذاتية - الأمل - التفاؤل - المرونة) بالدرجة الكلية للبراعة التنظيمية.

دراسة أبوشحاتة (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس مال التجديد) في تحقيق البراعة التنظيمية (القدرة الاستثمارية، القدرات الاستكشافية) دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة عشوائية قوامها (٣٧٢) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وأشارت نتائج إلى وجود اختلافات معنوية ذات دالة إحصائية بين آراء العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار، ووجود اختلافات معنوية ذات دالة إحصائية بين آراء العاملين حول أبعاد البراعة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار وأبعاد البراعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار على القدرات الاستثمارية.

دراسة الغياوي (٢٠١٩) هدفت الدراسة بحث دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الإبداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية وذلك داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وتم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لدراسة هذا التأثير، وكروسكال واليز، ومان ويتني لقياس الاختلاف حول متغيرات الدراسة باختلاف النوع، وسنوات الخبرة. وبلغت عينة الدراسة ٢٣١ مفردة من المعلمين بالمدارس محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستثمار)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود اختلاف معنوي في إدراك المعلمين لكل من الممارسات القيادية، والبراعة التنظيمية باختلاف النوع (ذكر/ أنثى)، ولكن اتضح وجود اختلاف حول هذه المتغيرات باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

دراسة المحلاوي (٢٠١٩) هدف الدراسة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي من خلال البراعة التنظيمية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات (القرية الذكية) وعددهم (٢٨٧٠ موظف)، وتم اختيار عينة قوامها ٣٣٩ مفردة من العاملين بمختلف المستويات الإدارية (بلغت نسبة الاستجابة ٩٤.٤%) بواقع (٣٢٠ مفردة) وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستقصاء حيث تم تصميم واختبار قائمة الاستقصاء بشكل مباشر من حيث الغرض وتحتوي على أسئلة مغلقة النهاية ذات إجابات محددة. وقد تم توزيع هذه القائمة على مفردات العينة المستهدفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أثر أبعاد رأس المال الفكري على الاستغراق الوظيفي زاد

في وجود متغير البراعة التنظيمية كوسيط في العلاقة بينهما مما يدل على أن البراعة التنظيمية تعتبر متغير وسيط تفاعلي بين المتغيرين.

دراسة بسيوني (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، فضلا عن الكشف عن إمكانية إسهام البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتضمنت عينة الدراسة الأساسية ٢٤٤ من العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم. وتم الاستعانة بمقياسي البراعة التنظيمية والميزة التنافسية (إعداد الباحثة)، وقد أظهرت النتائج ملاءمة نموذج العاملين بالنسبة لمقياس البراعة التنظيمية ونموذج الأربعة عوامل بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، كما أسفرت النتائج عن تمتع مقياسي الدراسة بثبات جيد، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستثمار، براعة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، كما وجد أيضًا أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

دراسة مسعود (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة عشوائية طبقية مقدارها ٣٦٠ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وأظهرت نتائج الدراسة نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد إدارة المواهب و أبعاد البراعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب على أبعاد البراعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد استقطاب المواهب على بعد الاستكشاف، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد إدارة الأداء على بعد الاستثمار،

وجود تأثير معنوي إيجابي لبعء المكافأة والتقدير علي بعد الاستثمار، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعء تنمية المواهب علي بعد الاستثمار.

دراسة القرني (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الأكاديمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي؛ المعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي، وتم تطبيق أدوات الدراسة بأسلوب المسح الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (١١١) مفردة. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جامعة تبوك ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية فيها؛ ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها؛ ووجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، مما يدل على أن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك.

دراسة محروس (٢٠٢٠) هدفت الدراسة التوصل إلى خطة إستراتيجية لتفعيل الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية بما يدعم الميزة التنافسية لها، واستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعي (SWOT analysis) بالاعتماد على استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية بجامعة عين شمس، واستمارة مقابلة مع عدد من مديري الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة عين شمس ومهندسي الحاضنة التكنولوجية بكلية الهندسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود العديد من عناصر الضعف ذات التأثير السلبي على البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية منها: تزايد أعداد الطلاب ببعض الكليات والذي يصعب معه وضع خطط التطوير المستقبلي، وهجرة العديد من ذوي الكفاءة من أعضاء هيئة التدريس لقلّة توافر السياق التنظيمي الملائم، وكثرة الأعباء الملقاة عليهم في التخصصات مما

يحد من قدرتهم على الاستكشاف، وضعف الاستقلال المالي والإداري اللازم لتحقيق البراعة التنظيمية.

ثانياً_ دراسات تناولت القيادة الجديرة بالثقة:

دراسة عجوة (٢٠٠٩) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان نمط القيادة في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بمثابة قيادة جديرة بالثقة، فضلا عن تحديد درجة الاتفاق بين هذه المديريات حول محاور القيادة الجديرة بالثقة والمتمثلة في محاور الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، والقيم الأخلاقية، والشفافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي توجيه أنشطة الأفراد تجاه الأهداف المشتركة في ضوء أبعاد الشفافية والإيثار واستقامة السلوكيات، كما أنها رد الفعل الأخلاقي في مواجهة انخفاض القيم الدينية والمدنية، وكذلك فإنها كسب الفرد لذاته انطلاقاً من أن خياراته نابعة من ذاته. وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة فرضها بأنه لا يوجد اتفاق ذي دلالة إحصائية بين العاملين في مديريات الخدمات حول توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة لدى قيادات هذه المديريات، كما تبين أن محور الوعي الذاتي والمتغيرات المكونة له الأكثر تأثيراً في توافر محاور القيادة الجديرة بالثقة بمديريات الخدمات، حيث اتضح مسئوليته عن تفسير (٢٩.٦%) من التغير في توافر سمات القيادة الجديرة بالثقة في مديريات الخدمات، يليه محور القيم الأخلاقية فتوازن العمليات وأخيراً محور الشفافية.

دراسة وليامز (Williams, 2014): هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي الخدمات المهنية والخصائص القيادية الجديرة بالثقة التي يتصورها موظفو الخدمات المهنية لقيادة الخدمات المهنية بالجامعة في ولاية جنوب شرق البلاد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة من موظفي الجامعة بلغت ٢١٤ موظفاً، أثبتت النتائج أن القيادة الجديرة بالثقة مع قدرتها على خلق نتائج عمل إيجابية وتحسين الأداء في مكان العمل هي أسلوب قيادة يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي للتقارير

المباشرة. ووجود علاقات إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أن ترتيب الخصائص المميزة للقيادة الجديرة بالثقة من حيث درجة الظهور كالتالي (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة والشفافية العلنية)، كما أن الرضا الوظيفي لموظف الخدمات المهنية يمكن تفسيره بشكل أفضل من خلال المعالجة المتوازنة.

دراسة نجم والعشري (٢٠١٥) هدف الدراسة إلى تحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء، وتحديد أي أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أكثر تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء، وقد حددت الدراسة؛ أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة عشوائية طبقية من الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينتي العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر بلغت (٤٢) شركة، وقام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من الشركات المختارة والبالغ عددهم (٢٥٢) مفردة. وتوصلت دراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء، كما تؤثر؛ القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً سلبياً على مستوي السلوكيات المضادة للأداء، ويمثل الوعي الذاتي أقوى أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على السلوكيات المضادة للأداء.

دراسة البنوي (٢٠١٦) استهدفت الدراسة اختبار الدور الوسيط لرأس المال النفسي على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق، وباستخدام المنهج الوصفي وبالاعتماد على قائمة استقصاء؛ تم تجميع البيانات من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها ٣٣٩ مفردة من العاملين في هذه الإدارات، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معنوية بين نمط القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي من ناحية، وبين هذا النمط القيادي ورأس المال النفسي من ناحية أخرى، بالإضافة إلى وجود

علاقة إيجابية معنوية بين رأس المال النفسي والارتباط الوظيفي، وأخيراً يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين هذا النمط القيادي والارتباط الوظيفي، و تقترح نتائج الدراسة أنه ينبغي أن يتم تشجيع المديرين في الإدارات محل الدراسة على تبني نمط القيادة الجديرة بالثقة، والذي يؤدي إلى تطوير رأس المال النفسي للعاملين وأخيراً الارتباط الوظيفي.

دراسة النادي (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي في حالة توسط العدالة التنظيمية بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة قوامها (٣٥٨) مفردة مقسمة إلي (٥٨) مفردة من الهيئة الطبية و(٣٠٠) مفردة من هيئة التمريض العاملين بتلك المراكز الطبية، وقد تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الاستقصاء، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية والإستغراق الوظيفي، كما يوجد تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة الجديرة علي الإستغراق الوظيفي وتأثير غير مباشر علي الإستغراق الوظيفي عند توسط العدالة التنظيمية.

دراسة تريمبل (Trimble, 2018): هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة للمدير من خلال(الشفافية في العلاقات والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة والوعي الذاتي) ودرجات التزام المعلمين العاطفي والمعياري والاستمراري عند ضبط جنس المدير والعمر، والمدة الوظيفية كمدرس، والمدة الوظيفية تحت إشراف المدير الحالي. تم قياس أسلوب القيادة المتصور للمدير باستخدام استبيان القيادة الجديرة بالثقة (Avolio, 2007)، (Walumbwa, Gardner) وتم قياس التزام المعلمين باستخدام النموذج المكون من ثلاثة مكونات للنسخة المنقحة للالتزام (Smith, Allen, Meyer, 1993). وطبقا على عينة بلغت ٧٣٣ معلما، وكشفت النتائج أن المنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة كانت تنبئ بالالتزام العاطفي وكان الوعي الذاتي مؤشراً على الالتزام المعياري، وحصلت المعلمات على درجات أعلى في الالتزام بالاستمرارية.

دراسة دغرينيا (Degreeniam, 2018): هدفت الدراسة الكشف عن العلاقات بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة لأولئك الذين يشغلون مناصب قيادية في الأقسام، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمتغيرات الديموغرافية بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة في مؤسسات منح الأراضي في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة، وتحديد ما إذا كان تصور أعضاء هيئة التدريس للقيادة الجديرة بالثقة لرؤساء الأقسام يؤثر بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على ثلاث استبانات طبقت على ٥٦ مشاركاً؛ وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة وبين أي من المتغيرات الديموغرافية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة، ووجود علاقة إيجابية مهمة بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة. كما تعزز نتائج هذه الدراسة الأدبيات الموجودة حول العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والرضا الوظيفي وكذلك بين القيادة الجديرة بالثقة والالتزام التنظيمي.

دراسة رضوان (٢٠١٨) استهدفت هذه الدراسة قياس أثر التماثل التنظيمي (كمغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والتي تضمنت "الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، الحكم المتوازن" وبين الارتباط الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة علي عينة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا قوامها ٢٤١ مفردة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتماثل التنظيمي في الارتباط الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أهمية التماثل التنظيمي في زيادة درجة تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الارتباط الوظيفي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة

بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

دراسة العولقي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك، فقد تم اختيار عينة قوامها ٢٨٥ موظفاً، في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات، وفرعها بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصالحة لتحليل ٢٢٦ قائمة، وبيّنت النتائج وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما أن مستوى رأس المال النفسي للعاملين وسلوكهم الإبداعي متوسطاً، كما بيّنت النتائج وجود علاقة معنوية بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات محل الدراسة، وأخيراً أوضحت النتائج أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وتنمية سلوك العمل الإبداعي.

دراسة محمود (٢٠١٩) هدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية . وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة . وتم اختيار طريقة كمية بإستخدام المدخل الإستنتاجي في هذه الدراسة، كما تم تصميم قائمة إستقصاء لجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية وقد بلغ حجم العينة المختارة ١٩٠ مفردة، وقد أوضحت النتائج وجود إرتباط معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، كما أوضحت وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، السياسات

والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات)، وأخيرا كشفت عن وجود فروق معنوية بين آراء العاملين فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي وفقا لنمط ملكية البنك.

دراسة البابلي، والخالدي (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، مع تحديد تأثير القيادة الجديرة بالثقة على العوامل التنظيمية، فضلا عن التعرف على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة، والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تفيد في تعظيم الاستفادة من إدراك أهمية العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة من خلال اختيار عينة من العاملين بالمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بلغت (٢٧٩) مفردة، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والخبرة الإدارية والفنية، كما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية، و ايضا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل البيئية بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة الحنفي (٢٠٢٠) استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، وتحديد درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المراكز محل الدراسة، والكشف عن ما إذا كان هناك تأثير لأبعاد القيدة الجديرة بالثقة على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة عشوائية بسيطة مقدارها ٣١٩ فردا، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة

بالثقة علي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة.

دراسة عادل وكمال (Adil; Kamal, 2020):هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الجديرة بالثقة ورأس المال النفسي في العمليات التحفيزية في نموذج المتطلبات الوظيفية للموارد بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كانت أدوات المسح في هذه الدراسة عبارة عن استبيانات تم الإبلاغ عنها ذاتياً باللغة الإنجليزية وتم اختبار نموذج البحث من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية وطبقت على عينة بلغت ٥٠٠ فرداً، وكشفت النتائج أن الجديرة بالثقة لها تأثيرات مباشرة على المشاركة في العمل والحمل الزائد الكمي، والرفاهية العاطفية المتعلقة بالوظيفة، كما أظهرت القيادة الجديرة بالثقة تأثيرات غير مباشرة على جميع النتائج من خلال نموذج المتطلبات الوظيفية.

التعليق على الدراسات السابقة:

١. أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية القيادة الجديرة بالثقة مثل: دراسة وليامز (Williams, 2014) ودراسة نجم والعشري (٢٠١٥) ودراسة النادي (٢٠١٦) ودراسة تريمبل (Trimble, 2018) ودراسة دغرينيا (Degreeniam 2018) ودراسة رضوان (٢٠١٨)، كما تتشابه مع بعض الدراسات في التأكيد على أهمية البراعة التنظيمية مثل: دراسة ديديفار ويداهي (Didevar and Yadollahi, 2014) ودراسة شحاتة (٢٠١٨)، ودراسة الغرباوي (٢٠١٩)، ودراسة بسيوني (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠٢٠).
- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم، فقد اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي، كما في: دراسة عوجة (٢٠٠٩) ودراسة نجم والعشري (٢٠١٥) ودراسة البنوي (٢٠١٦) ودراسة الحنفي (٢٠٢٠) ودراسة عادل وكمال (Adil; Kamal, 2020) ودراسة المحلاوي (٢٠١٩) ودراسة بسيوني (٢٠٢٠) ودراسة مسعود (٢٠٢٠).

– تتشابه الدّراسة الحالية مع بعض الدّراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدّراسة، مثل دراسات: دراسة رضوان (٢٠١٨)، ودراسة شحاتة (٢٠١٨)، ودراسة الغرياوي (٢٠١٩)، ودراسة بسيوني (٢٠٢٠)، ودراسة القرني (٢٠٢٠) ودراسة الحنفي (٢٠٢٠).

– تتشابه الدّراسة الحالية مع بعض الدّراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اعتمدت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ، مثل: دراسة دغرينيا (Degreeniam 2018) ودراسة عادل وكمال (Adil; Kamal, 2020) ودراسة الباشقالي (٢٠١٥) ودراسة شحاتة (٢٠١٨) ودراسة مسعود (٢٠٢٠) ودراسة القرني (٢٠٢٠) ودراسة محروس (٢٠٢٠).

٢. أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

– تختلف الدّراسة الحالية عن بعض الدّراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، في حين اعتمدت بعض الدراسات على عينات من هيئة التمريض العاملين بتلك المراكز الطبية كما في دراسة النادي (٢٠١٦) واعتمدت دراسة تريمبل (Trimble, 2018) على عينة من المعلمين ودراسة رضوان (٢٠١٨) على عينة من العاملين بالمستشفيات الخاصة ودراسة العولقي (٢٠١٩) على عينة من العاملين بالمركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات.

– كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع البحث وبيئة التطبيق.

٣. أوجه الاستفادة في الدّراسة الحالية من الدّراسات السابقة:

كان لهذه المجموعة من الدراسات السابقة أثرها في توضيح الرؤية أمام الباحثة في جميع إجراءات الدراسة الحالية، وتمثلت أوجه الاستفادة فيما يلي :

– بلورة مشكلة الدّراسة، وإثارة عدد من التساؤلات التي شكّلت مشكلة الدّراسة الحالية.

– بناء محاور الاستبانة .

– الاستفادة مما ذُكر من مراجع علمية استندت إليها تلك الدّراسات في مادتها العلمية.

– التعرف على الأطر النظرية لمتغيرات البحث وبناء الإطار النظري.

- تحديد منهج الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المختلفة التي تناسب طبيعة البحث الحالي.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة.

الإطار النظري:

أولا_ البراعة التنظيمية:

مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة كلمة لاتينية الأصل وتعني قدرة الشخص على استعمال كلتي يديه بصورة متساوية فقد عرفها قاموس (Cambridge Dictionary , 2021:1) بأنها قدرة الفرد على العمل بكلتي يديه بنفس الدرجة من المهارة ، وقد اعتمد منظرو التنظيم مؤخرًا السمة البشرية المتمثلة في البراعة ، أو قدرة الأفراد على استخدام كلتا يديهم بمهارة متساوية ، كاستعارة لوصف المنظمات التي تستطيع إدارة الأشياء المتناقضة لديها، وفي الأدبيات التنظيمية ، تشير البراعة على نطاق واسع إلى قدرة المنظمة على متابعة شينين مختلفين في نفس الوقت كالفاءة والمرونة Efficiency and Flexibility التمرکز الاستراتيجي المستند إلى النمطية والإبداع , Standardization and Innovation التمايز والتمرکز الاستراتيجي المستند إلى الكلفة الأقل Differentiation and low- Cost strategic positioning التكامل العالمي والاستجابة المحلية Global integration and Local responsiveness (Akdogam et al. 2009:p.18). وتعرف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الاستثمار والاستكشاف على حد سواء حتى تستطيع التنافس في التكنولوجيا وريادة الأعمال والأسواق بتحقيق الكفاءة والتحسين التدريجي في الخدمات، والقدرة على المنافسة في الأسواق الجديدة والتي تحتاج إلى المرونة والاستقلالية والتجريب" (Charles A. Michael L. 2013, P.3)

كما تعرف بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الاندماج بين المعرفة واستثمارها، والأنشطة الاستكشافية في الوقت نفسه، على أن تشجع رؤية المنظمة القيادات والإدارة العليا على خوض المخاطر والمشاركة في الإبداع" (Matthewr. 2012, P91)

كما ينظر إلى البراعة التنظيمية بالجامعات على أنها " قدرة الجامعة على بناء القدرات وتفعيل العمليات التي تشجع وتعزز أنشطة (تسويق المعرفة) إلى جانب القيام بأنشطتها الأساسية (إنتاج المعرفة) أي تحويل مخرجاتها البحثية التقليدية (بحوث ومنشورات وبراءات اختراع أو أي ملكية فكرية تمتلكها الجامعة) إلى مخرجات تجارية للمستفيدين من خلال قنوات نقل المعرفة، وفي إطار ذلك تقوم بالتوفيق بين الهياكل والعمليات والأهداف المتناقضة بنجاح لتنفيذ كلا النشاطين بالتساوي" (محروس، ٢٠٢٠م، ص ٨٩)

ومن خلال ما تقدم من تعريفات فإن البراعة التنظيمية تقوم على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار وذلك يتطلب العديد من الآليات والوسائل التي يتم إعمالها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والإبتكار والتكيف والريادة التنظيمية وذلك اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.

أبعاد البراعة التنظيمية:

اختلفت الآراء في عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف أبعاد فلسفة مقدميها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها ومن خلال مسح بحثي لعدد من الباحثين في الدراسة التي أجراها كل من (الباشقالي ، الداود، ٢٠١٥ : ٣٣٣)

مقابل	التكامل الرسمي	التكامل اللارسمي	مقابل	تتامل للفرق الاقلم	التكامل التنظيمي	العلاقات الاجتماعية الداخلية	مقابل الخاطفة	قابليات الريادة الشخصية	العلاقات غير الرسمية	الدعم التنظيمي	التطور المشترك	المنافسة المشتركة	القابلية المشتركة	التوجه المشترك	هيكلم تنظيمي مرلم	الاستغلال الامثل للفرص	البحث عن الفرص الجيدة	
																✓	✓	He& Wong 481:2004
																✓	✓	Justin & Peter ,2005:358
																✓	✓	Hess& Rothaemel,200 7:2
											✓	✓	✓	✓				Luo&Rui,2009: 53
																✓	✓	Raisch .et,200:692
																✓	✓	Carmeli &Halev,2009:2 13
							✓	✓	✓									Cheng ,2009:939
															✓	✓	✓	Simsek,2009:60 6
																✓	✓	Wulf,etal:2010: 17
																✓	✓	Shoo,2010:2
	✓			✓											✓			Tempelaar,201 0:29-47
	١			١												٨	٨	المجموع
	٨			٨												١٧	٦٧	النسبة
																		٧

المصدر : الباشقالي ، ، الداود : دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي: دراسة

استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك ، ص ٣٣٣

ويتضح من الجدول السابق أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى

نسبة أتفاق بين الباحثين وقد قامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية

على النحو التالي:

١. الاستكشاف: وهو عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي أو تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وذلك لتلبية واشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة. فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين، وإنما إيجاد طرائق جديدة أو تقديم أشياء جديدة للعملاء ولم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها أو لم يفكروا بها على الإطلاق (محروس، ٢٠٢٠م، ص ٩٣).

٢. الاستثمار: يتم الاستثمار عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية، كما يتمثل بقدرة المنظمة على تحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب، ويمر الاستثمار بعدة خطوات متكاملة هي: (المحاسنة، ٢٠١٧، ص ٣٣)

- يجب تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استثمار كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استثمارها عملياً وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استثمارها واحتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة.
- يجب التفكير في استراتيجية استثمار الفرصة وذلك من خلال الفرص التي يمكن استثمارها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية، وتسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق، وتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتج)، والفرص التي يمكن استثمارها عن طريق استراتيجية التنويع عن طريق تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهناك فرص يمكن استثمارها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية استراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه).

- يجب تحديد أهداف استثمار الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس كمياً، والمحددة بتوقيت زمني، وأن لا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وأن لا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبياً.
- التفكير في استراتيجية وتكتيكات استثمار الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.

مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

تعددت مداخل البراعة التنظيمية وفقاً للتعهد في مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البراعة التنظيمية، والتي شملت مدخلين أساسيين هما: (الجنازرة، ٢٠٢٠م، ص ٢١)

أولاً: مدخل البراعة الهيكلية: Structural Ambidexterity

يشير هذا المدخل إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون من أعلى قمة بالجامعة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية، و تتحقق البراعة الهيكلية في الجامعة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها الجامعة لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف.

ثانياً: مدخل البراعة السياقية Contextual Ambidexterity

يشير هذا المدخل إلى مجمل العمليات والانظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والافراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالافراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة العمال بالكامل بدلاً من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة، وفي هذا السياق فإن البراعة التنظيمية السائدة في الجامعات لا يتم تحقيقها بشكل أفضل ليس من خلال الفصل الهيكلية ولكن من خلال بناء مجموعة من العمليات أو الأنظمة التي تمكن الأفراد وتشجعهم على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين أنشطة المواءمة والاصطفاف.

ويلاحظ مما سبق أنه برغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية و البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، و يدعم ذلك عملياً استخدام العديد من المؤسسات الجامعية مزيجاً من المدخلين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواعمة والقدرة على التكيف. فمن خلال مدخل البراعة الهيكلية يتم تحديد المهام وتوزيع أدوار أعضاء هيئة التدريس على المهمات الإدارية إلى جانب مهمتهم التعليمية وخلق بيئات التعلم فيما بينهم وتطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلاله الأفراد ، كما تتمثل البراعة السياقية في استكشاف مواردها المتاحة من تقنيات تعليم وموارد بشرية ومهارات وكفاءات إلى جانب الموارد المادية المتاحة لها وتوظيفها في تحقيق أهدافها الجامعية و يمكن توضيح الفرق بين البراعة الهيكلية والسياقية في المؤسسات الجامعية من خلال المقارنة التالية : (Birkinshaw, J. and Gibson, C, 2004, p 50)

البراعة السياقية Contextual Ambidexterity	البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity	أوجه المقارنة
يقوم فيها الموظفون بتقسيم أوقاتهم بين التركيز بين أنشطة الموائمة وأنشطة الاصطفاف.	تركز على الاصطفاف وأنشطة التكيف والموائمة تتم بشكل منفصل في الوحدات أو الفرق.	كيف تتم البراعة التنظيمية؟
عمال الصف الأول : مسئولي المبيعات والمشرفون وعمال المكاتب	على مستوى قمة المنظمة.	أين تُتخذ القرارات بشأن الفصل بين الاصطفاف والموائمة؟
تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل في إطاره الأفراد	أن تحدد الهيكل وشروط التسوية بين الاصطفاف والموائمة	دور الإدارة العليا
مرن نسبياً	محدد بشكل واضح نسبياً	طبيعة الأدوار
المزيد من الأشخاص القادرين على وضع القواعد العامة	المزيد من الخبراء	مهارات الموظفين

Source Birkinshaw, J. and Gibson, C. (2004) : Building Ambidexterity into an Organization, MIT Sloan Management Review, 2004, p. 50.

عناصر نجاح البراعة التنظيمية :

في محاولة لتوصيف العناصر المحددة للبراعة التنظيمية ، اقترح أوريلي و توشمان خمسة مقترحات ضرورية للقادة ليكونوا ناجحين في إدارة البراعة التنظيمية وهذه الآليات محددة وتمكن المؤسسات ومنها المؤسسات الجامعية من إدارة وحدات فرعية منفصلة "استكشاف واستغلال" بنجاح والاستفادة من الأصول المشتركة بطرق تسمح لها بالتكيف مع الفرص والتحديات الجديدة. وهذه الشروط اللازمة لنجاح البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية على النحو التالي : (O'Rilly & Tushman, 2011,p5)

- القصد الاستراتيجي الذي يبرز بشكل فكري أهمية كلاً من الاستكشاف والاستثمار .
- صياغة رؤية وقيم مشتركة توفر هوية مشتركة عبر الوحدات الاستغلالية والاستكشافية .
- امتلاك الفريق الاقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية .
- القدرة التي تمتلكها القيادة العليا للتسامح وحل التوترات الناجمة عن التحالفات المنفصلة .
- التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية إذ تستهدف كل وحدة عمل معين، هيكل، عملية، ثقافة، أنظمة (خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة).

ثانياً_ القيادة الجديدة بالثقة :

مفهوم القيادة الجامعية :

من الملاحظ خلال استعراض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة الجامعية بالدراسة والبحث، صعوبة التوصل إلى مفهوم للقيادة الجامعية أجمع عليه الباحثون، ومن ثم تعددت تعريفاتها وأنه لا يوجد أي تعريف محدد أو متفق عليه للقيادة، ووفقاً لما أشارت إليه دراسات وبحوث القيادة، فإن تعريفاتها تعددت حتى أنها أصبحت مماثلة تقريباً لعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم، ولقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغير في النظريات التربوية حولها، ويبقى هذا المفهوم محيراً؛ لأنه لا يعتمد فقط على المنصب أو على الصفات

الشخصية للقائد، ولكنه يمتد إلى طبيعة الحالة أو الموقف، ومن التعريفات التي عرفت بها القيادة ما يلي:

تعرف القيادة الجامعية بأنها " تلك الممارسات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يقوم بها مدير الجامعة، بالتعاون مع غيره من عمداء الكليات، بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من الجامعة، للقيام بدورها في تحقيق تنمية المجتمع" (الشمراي، ٢٠١٧م، ص ٣١٧).

كما تعرف القيادة الجامعية بأنها " عمليةً يلجأ إليها القائد الأكاديمي بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية ، وتخصيص الموارد ، والتوجيه بوساطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة ودائمة التغير بهدف تحديد الفرص والتهديدات. (Chatchawaphun, et al, 2016, pp36)

كما ينظر للقيادة الجامعية على أنها " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للجامعة" (البدوي، ٢٠١٧م، ص ١٢٨)

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم القيادة الجامعية يتضح أنها تشمل على العناصر التالية:

- أن القيادة هي عملية تأثير وإثارة للحماس بين أفراد الجامعة، للقيام بأعمالهم بحماس وطواعية دون أي ضغوط أو استخدام للسلطة.
- القيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفزهم داخلياً على القيام بالعمل لتحقيق أهداف الجامعة.
- للقيادة أهداف تسعى للوصول إليها وتحقيقها.
- القيادة تعتمد الإقناع والتأثير في المرؤوسين.

أهمية دور القيادة الجامعية :

تتجلى أهمية القيادة الجامعية بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل مع المرؤوسين في مناقشة ما يمس شئونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في

نشاط مجموعته. وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجاتهم.

وللقيادة الجامعية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث إن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة الجامعية في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات يعد مؤشراً واضحاً على نجاح القيادة وفعاليتها، وعليه فإن أهمية القيادة الجامعية تكمن فيما يلي: (البدوي، ٢٠١٧م، ص ١٢٩)

- تعد القيادة حلقة الوصل بين جميع العاملين وبين خطط الجامعة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعم القوى الإيجابية في الجامعة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تعمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- تقوم بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، باعتبارهم أهم مورد للجامعة، كما أن الأفراد يتخذون من القيادة الجامعية قدوة لهم.
- تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة الجامعة.
- تسهل للجامعة تحقيق الأهداف المرسومة .

وتمثل القيادة الجامعية قمة الهرم للمسؤولية، ولذلك نجد أن لها أهمية كبيرة في نجاح أي جامعة، والقائد هو صانع القرار التربوي في ضوء الخطط والأهداف لخدمة البرامج التنموية التي تعكس أهداف المجتمع وتطلعاته وطموحاته، لكي يستطيع القائد الجامعي أن يمارس دوره القيادي في التأثير في الآخرين وتوحيد جهودهم وحشد طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية، لذا أصبح القائد الجامعي أهم مطور للعملية التعليمية داخل الجامعة من خلال ما يتمتع به من القدرات والمهارات الإدارية القيادية.

وتؤكد الباحث أهمية السلوك القيادي ودوره في تنمية الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم، وذلك عن طريق تهيئة الجو الملائم للعمل، والتأكيد على ممارسة العلاقات الإنسانية في القيادة، فالنمط القيادي الفعال للقائد الجامعي يعتبر الضمان الأكيد لنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها.

مفهوم القيادة الجديرة بالثقة؛

تعد القيادة الجديرة بالثقة امتداداً لنظريات القيادة الايجابية، مثل القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية والأخلاقية ضمن إطار أوسع أطلق عليه القيادة الجديرة بالثقة. (العولقي، ٢٠١٩م، ص ٢٢٦)

وفى هذا الصدد أكدت دراسة (البنوي، ٢٠١٦: ص ٤٠٣-٤٠٤) أن مفهوم القيادة الجديرة بالثقة كمفهوم أساسي قد ظهر في نظريات القيادة الايجابية في الادبيات الاكاديمية منذ عام ٢٠٠٠ مع نشأة حركة السيكلوجية الايجابية في مكان العمل، إلا أن الاهتمام الاكاديمي المكثف بهذا المجال بدء مع تطوير (Luthans & Avolio:2003) لنموذج القيادة الجديرة بالثقة، والذي تضمن تطوير الاساس النظري له الدمج بين مداخل السلوك التنظيمي الايجابي، و القيادة التحويلية، و منظور السلوك الاخلافي، حيث قرر الباحثان أنها العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الايجابية، و البيئة التنظيمية المتطورة، و التي تؤدي إلى تنمية الوعي الذاتي Awareness Self -، و السلوكيات الايجابية الضابطة للذات Self Behaviors Positive Regulated - ، لدى كل من القادة والتابعين.

وتعرف القيادة الجديرة بالثقة على أنها " نموذج للدور القيادي الإيجابي الذي يستند إلى الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي في تطوير أداء المرؤوسين، وبشكل أكثر تحديداً الترويج للتبعية الجديرة بالثقة؛ مما يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي، و من ثم تطوير الأداء (Gardner, Avolio, Walumbwa, 2005, P319) .

كما تعرف القيادة الجديرة بالثقة بأنها "أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه الأتباع لجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي؛ لتحقيق أكبر قدر من الوعي

الذاتي، والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للشخصية، والتشغيل المتوازن للمعلومات، وتحقيق الشفافية لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (Joo, Jo, 2017, P469).

وينظر إلى القيادة الجديرة بالثقة على أنها تلك القيادة التي تبرز من خلال رغبة الأفراد العاملين في الحضور إلى العمل وتقليل الغياب وزيادة اهتماماتهم لنجاح منظماتهم، وفهم أدوار عملهم وزيادة الإبداع في الأداء، بالمقابل فإن ضعف الثقة في القيادة يؤدي إلى زيادة دوران العمل، وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، وتقليل العلاقات الاجتماعية وانخفاض الروح المعنوية، وانخراط الأفراد العاملين في السلوكيات السلبية وتقليل الإبداع والابتكار داخل المنظمة (الإيرو، والنور، ٢٠١٧م، ص ٢٠٥).

ويرى العولقي (٢٠١٩م، ص ٢٢٧) أن القيادة الجديرة بالثقة هي ذلك "النمط من القادة الذين يتصرفون وفقا للقيم التي يؤمنون بها لخلق مناخ إيجابي بالمنظمة ولزيادة ثقة المرؤوسين فيهم من خلال الشفافية في العلاقة والوعي الذاتي والتشغيل المتوازن والمنظور الأخلاقي، كما تتميز بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف".

ومن خلال ما تقدم من تعريفان فإن القيادة الجديرة بالثقة تستمد قوتها من الثقة من القدرات النفسية الإيجابية، والسياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والتنظيمي والسلوكيات الإيجابية من جانب القادة والمرؤوسين لتعزيز التنمية الذاتية الإيجابي، وبالتالي فإن القيادة الجديرة بالثقة تمثل جوهر القيادة الفعالة في أي جامعة؛ حيث إنها ضرورة لبناء الثقة بين القيادة الجامعية والعاملين معها وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقدوة في السلوكيات والممارسات.

مقومات القيادة الجديرة بالثقة:

تتصف الجامعات بمجموعة من الخصائص والسمات المميزة لها والتي تكسبها شهرتها وسمعتها الأكاديمية؛ لذا يجب أن تتصف القيادة الجامعية بصفات تتلاءم وخصائص هذه الجامعات ومن ناحية أخرى تسمح لها بممارسة دورها القيادي بفعالية ونجاح واكتساب ثقة المرؤوسين بجدارة، وفي هذا المجال فإن القيادة الجامعية يجب أن تتمتع ببعض السمات التي تجعل منها قوية وقادرة على القيادة وكسب ثقة الجميع والتخلي بالمرونة النفسية الجماعية،

- وتتجلى أهم مقومات القيادة الجديرة بالثقة فيما يلي: (أبو عاصي، ٢٠٢٠ م، ص ١٨٩)، و(الأبرو، والنور، ٢٠١٧ م، ص ٢٠٥)
- تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة: تحتاج القيادة الجامعية كي تكون جديرة بالثقة إلى مقدرة سريعة في تنظيم الأفكار وقراءة المنشورات والتعامل مع المشكلات والأحداث الطارئة بمرونة، وتوفير الوقت وإدارته خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
 - صناعة القرارات: يجب أن تمتلك القيادة الجامعية القدرة على صنع واتخاذ القرارات، ومن ثم فإن أفرادها على كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسؤولية الاختبارات الصعبة، حيث إن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية، فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعمليات والعلاقات إلى مخرجات معينة، ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.
 - مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية: لا بد أن تتطابق أخلاقيات القيادة الجامعية الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، حيث إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القيادة الجامعية تقع عليها مسؤولية إضافية وهي مسئوليتها عن سلوك مرؤوسيه.
 - ترتيب الأعمال حسب أهميتها: القيادة الجامعية لا بد وأن تكون على دراية بكيفية ترتيب الأمور والاحتياجات والمشكلات داخل الجامعة التي تديرها حسب أهمية وخطورة كل مشكلة ودرجة تأثيرها على سير العمل داخل الجامعة، ووفقاً للأولويات والمشكلة ذات الحاجة الماسة للحل.
 - الحماس الثابت والمستمر: شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شغلة كبيرة من الحماس، وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

- الثقة بالنفس و بالآخرين : تعاني بعض القيادات الجامعية من ضعف الأداء والمعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومروؤسيهم؛ لذا على القيادة الجامعية الجديرة بالثقة أن تعمل على بناء جسور الثقة بينها وبين العاملين معها وذلك يعد انعكاسا لثقتها في قدرتها على قيادة الجامعة نحو تحقيق أهدافها.
- المبادرة والابتكار: إن القيادة الجامعية الجديرة بالثقة هي التي تبادر في مواجهة مختلف المواقف وتحسن التصرف، وتتخذ القرارات الملائمة وتستنبط الحلول، وتجد الوسائل الكفيلة لحل المشكلات الجامعية بطريقة تتسم بالمبادرة والابتكار.
- تحمل المسؤولية: على القيادة الجامعية الجديرة بالثقة أن تعي واجباتها وتفهم دورها الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقها لأن القيادة الجامعية الناجحة ليست وظيفة أو تشريفا بل هي مسؤولية وأمانة لذا يجب عليها تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.
- القدرة على الإدراك والتحليل: على القيادة الجامعية الجديرة بالثقة أن تكون ثاقبة البصر دقيقة الملاحظة، مدركة لجميع التفاصيل حيث تحلل المشكلة إلى عناصرها الأساسية وتبت فيها بهدوء وتأنى ووعي، حيث تتعامل بهذا الأسلوب مع كل القضايا المطروحة في الجامعة لتكون بالفعل جديرة وأهلاً للقيادة الجامعية.
- القدرة على إدارة العلاقات: على القيادة الجامعية أن تشجع كل أنواع التفاعل بين أفراد المجتمع الجامعي وتنمي فيهم العلاقات البناءة والمثمرة والتواصل الفعال وذلك في جو يسوده الاحترام والثقة والتفاهم، مما يزيد في تماسك المجتمع الجامعي والتفاهم حول قيادتهم وبالتالي توحيد كل الطاقات والجهود وتوجيهها نحو خدمة الأهداف الجامعية.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة؛

تمتلك القيادة الجديرة بالثقة لها شخصية ثابتة لا تتغير، حيث تلتزم بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها في تعاملها مع الآخرين، كما تتميز بالانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة وتتمتع بدرجة عالية من النزاهة والتصرف وفقا للقيم التي تؤمن بها رغم الضغوط، كما تتقبل آراء المرؤوسين وتشجعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون تحيز

- للضغوط الخارجية أو الداخلية وتمتلك رؤية واضحة في تنشئة صفٍ ثانٍ من القيادة تسهم في تطوير المنظمة بالمستقبل، وتمتلك القيادة الجديرة بالثقة القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين من خلال الإفصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة (العولقي، ٢٠١٩م، ص ٢٧٧) كما أن القيادة الجديرة بالثقة تقوم على مجموعة من الأبعاد هي: (الخالدي، ٢٠٢٠م، ص ٩١-٩٢)
- شفافية العلاقات: ويقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، حيث تمثل العملية التي من خلالها يقدم القائد ذاته الحقيقية للآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته الحقيقية، ويعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين، أي الصدق في العلاقة مع المرؤوسين لتنمية الثقة والالتزام.
 - لتشغيل المتوازن: تشير إلى تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل الوصول إلى قرار ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب أطراف أخرى والاستماع لوجهات النظر المختلفة.
 - الوعي الذاتي: يشير إلى العملية التي من خلالها يفهم القائد نقاط قوته وضعفه، وذلك من خلال تعامله مع الآخرين، لمعرفة انطباعاتهم عنه وإدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وكذلك فهم المتغيرات المحيطة به، ومن ثم تعزيز ثقته في نفسه كقائد.
 - المنظور الأخلاقي الداخلي: تعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد، حيث تمثل السلوكيات الإيجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية، والتي تتضمن ضبط النفس في ضوء المعايير الداخلية وتقييم الاختلافات بين هذه المعايير والسلوكيات الناتجة وتحديد الإجراءات اللازمة لحل هذه الاختلافات.

ثالثاً_ جامعة ٦ أكتوبر:

أنشئت جامعة ٦ أكتوبر بالقرار الجمهوري رقم ٢٤٣ لسنة ١٩٩٦م والجامعة عضو في اتحاد الجامعات العربية والأفريقية. تشغل الجامعة مساحة حوالي ٤٠ فداناً بمدينة ٦ أكتوبر إلى غرب القاهرة الكبرى، ويضم الحرم الجامعي ٤ مباني تعليمية ومبنى إداري بالإضافة إلى مول ومستشفى جامعي وفندق للطالبات. وتقع المكتبة المركزية وفندق للطلبة على بعد ١٥٠م من الحرم الجامعي، كما تعد جامعة ٦ أكتوبر أقدم جامعة خاصة بمصر (القرار الجمهوري رقم ٢٤٣، ١٩٩٦م).

وتضم جامعة ٦ أكتوبر (١٤) كلية تغطي كافة تخصصات الدراسة في قطاعات العلوم الطبية، والهندسية والإنسانية. وهى: كلية الطب والجراحة كلية طب الأسنان كلية الصيدلة كلية العلاج الطبيعي كلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية كلية التمريض كلية الهندسة كلية نظم المعلومات وعلوم الحاسب كلية الفنون التطبيقية، كلية اللغات والترجمة كلية الاقتصاد والادارة كلية الإعلام وفنون الاتصال كلية التربية كلية السياحة والفنادق.

وحصلت الجامعة على ترتيب ٦٠١ في تصنيف التايمز للجامعات العالمية الأكثر تأثيراً بالتنمية المستدامة، الذي تضمن ٢٣ جامعة مصرية فقط، إذ حققت جامعة ٦ أكتوبر نشاطاً مميزاً في أهداف التنمية المستدامة التي تبلغ ١٧ هدفاً، بما يتوافق مع رؤية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م، واحتلت جامعة ٦ أكتوبر المركز ١٠١-٢٠٠ عالمياً والأول بالاشتراك مع جامعة الإسكندرية والمنصورة على الجامعات المصرية، في الهدف الثالث للأمم المتحدة (الصحة الجيدة والرفاهية)، وهو الهدف الذي يوضح مدى اهتمام الجامعة بدعم الرعاية الصحية للطلاب وهيئة التدريس والمجتمع المحيط والأبحاث العلمية، عن الأمراض المختلفة والطرق الحديثة لتشخيصها وعلاجها، وكذلك بالبنية التحتية لمستشفياتها وتدريب الطلاب بها (The Times Higher Education World University Rankings, 2020).

رؤية الجامعة:

تسعى جامعة ٦ أكتوبر أن تكون صرحاً متميزاً ورائداً للتعليم الجامعي المتميز محلياً وعربياً.

رسالة الجامعة:

جامعة ٦ أكتوبر أولى وأكبر الجامعات الخاصة في مصر وتضم مجتمعا طلابيا متعدد الثقافات، بالإضافة إلى قاعدة خدمات طلابية وتسهيلات تعليمية شاملة ومتكاملة. وتلتزم الجامعة بإعداد خريجين على مستوى الكفاءة والمهارة اللازمة لسوق العمل، من خلال تقديم برامج تعليمية تلتزم بمعايير مرجعية تكسب الطالب المعرفة المتميزة، والمهارات التي تعزز قدرتهم على المنافسة، وكذلك توفير البيئة التعليمية الداعمة لعملية التدريب والتعلم المستمر. كما تلتزم الجامعة بدعم وتقديم الأبحاث التطبيقية، والخدمات المجتمعية المتميزة، وفرص الشراكة المحلية والعالمية، في إطار من الحرص على القيم ودعم الهوية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:**منهج الدراسة:**

بناءً مشكلة الدراسة وأسئلتها فإن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، وذلك من خلال البحث في أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر".

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر والبالغ عددهم (٣٧٢) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام جدول (Krejcie&Morgan, 1970) (عبدالرحمن، 2013، ص. 121)، وقد بلغت (١٥٩) عضو هيئة تدريس.

خصائص عينة الدراسة:

بعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة ٦ أكتوبر، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الدرجة العلمية، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة.

جدول (١)
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	مدرس	٨٤	٥٢.٩
	أستاذ مساعد	٤٦	٢٨.٩
	أستاذ	٢٩	١٨.٢
نوع الكلية	نظرية	٩٧	٦١.٠
	تطبيقية	٦٢	٣٩.٠
عدد سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٥٩	٣٧.١
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧٢	٤٥.٣
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٨	١٧.٦
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد دورات تدريبية	١٣	٨.٢
	دورة واحدة إلى ثلاث دورات	٩٤	٥٩.١
	أربع دورات فأكثر	٥٢	٣٢.٧
الإجمالي		١٥٩	%١٠٠

ويتضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية جاء (٨٤) من أفراد العينة بنسبة (٥٢.٩%) كانوا ممن درجتهم العلمية مدرس، و(٤٦) بنسبة (٢٨.٩%) ممن درجتهم العلمية أستاذ مساعد، و(٢٩) بنسبة (١٨.٢%) ممن درجتهم العلمية أستاذ دكتور، وتدل النسب السابقة على قلة عدد من درجتهم العلمية أستاذ مساعد وأستاذ بالمقارنة بالغالبية العظمى من أفراد العينة ممن درجتهم مدرس. كما يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الكلية وقد جاء (٩٧) من أفراد العينة بنسبة (٦١.٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية في حين جاء (٦٢) بنسبة (٣٩.٠) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات التطبيقية مما يعكس تمثيل الكليات النظرية بشكل أكبر في عينة الدراسة. وفيما يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة، فقد جاء (٥٩) ويمثلوا ما نسبته (٣٧.١%) ممن عدد سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، و(٧٢) بنسبة (٤٥.٣%) ممن عدد سنوات خدمتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات الفئة الأكبر في عينة الدراسة، و(٢٨) بنسبة (١٧.٦%) ممن عدد سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات، مما يدل على عدم تقارب أعداد ونسب الشرائح الثلاث وتمثيلهم في العينة بشكل غير متقارب. كما يوضح الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة، حيث إن (١٣) من أفراد العينة ويمثلوا نسبة (٨.٢%) لم يحصلوا على أي دورات تدريبية في مجال القيادة، و(٩٤) من أفراد العينة بنسبة (٥٩.١%) كان عدد دوراتهم التدريبية في مجال

القيادة من ١ إلى ٣ دورات، و (٥٢) من أفراد العينة بنسبة (٧٤.٢%) عدد دوراتهم التدريبية في مجال القيادة ٤ دورات فأكثر، وتعكس الأعداد والنسب السابقة حاجة الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى دورات تدريبية في مجال القيادة.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات حول آراء أفراد عينة البحث المتعلقة بـ" دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر، ويعد اطلاع الباحثة على البحوث والدراسات السابقة، قامت بتصميم أداة الاستبانة لهذه الدراسة، وهي تتألف من عدد من المحاور التي تشمل مجموعة من العبارات الموجهة لجميع أفراد عينة الدراسة، وقد بلغت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (٤٠) عبارة موزعة على المحاور التالية:

- المحور الأول: (أبعاد البراعة التنظيمية) وبلغ (٢٠) عبارة موزعة على بعدي (الاستكشاف، الاستثمار) بواقع (١٠) عبارات لكل بعد.
- المحور الثاني: (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) وبلغ (٢٠) عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات) بواقع (٥) عبارات لكل بعد.

جدول (٢)

يوضح توزيع العبارات على مجالات الاستبانة في صورتها النهائية

م	المحاور	عدد العبارات
١	المحور الأول: أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار).	٢٠ عبارة
٢	المحور الثاني: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات).	٢٠ عبارة
	الإجمالي	٤٠ عبارة

فترات المقياس:

وقد رصدت الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ وتم تحديد طول الفترات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى (٥-١=٤) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفترة أي (٤÷٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الخلية وهكذا أصبح طول الفترات في جميع محاور الاستبانة كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٣)

توزيع البدائل وفق التدرج المستخدم في الاستبانة

درجة الموافقة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
قيم المقياس	١	٢	٣	٤	٥
مدى المتوسطات	أقل من ١.٨	من ١.٨ - أقل من ٢.٦	من ٢.٦ - أقل من ٣.٤	من ٣.٤ - أقل من ٤.٢	أكثر من ٤.٢

صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق إحدى الخصائص المهمة في الحكم على صلاحية أداة الدراسة، وهو أكثر الصفات التي يجب أن تتصف بها الأداة، ويعني الصدق جودة الأداة بوصفها أداة لقياس ما وضعت لقياسه، والسمة المراد قياسها ويتضمن صدق المقياس ما يلي:

صدق المحكمين

قامت الباحثة بعرض أداة الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة وأساتذة الجامعات المختصين وذلك من أجل الكشف عن مدى صدق فقرات الأداة وملائمتها لقياس ما وضعت من حيث:

- مدى ملائمة العبارات للمحور الذي وضعت فيه.
- مدى مناسبة العبارة للسمة التي تقيسها.
- سلامة ووضوح الصياغة اللغوية للفقرات.

حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم في إعداد الاستبانة في صورتها النهائية وتقدير الوزن النسبي للمحاور لمحاور الاستبانة، ولقد تم اعتماد الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق (٧٠%) من المحكمين وحذف الفقرات التي لم تحصل على هذه النسبة من الاتفاق.

الصدق الداخلي للاستبانة:

باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لفحص ارتباط عبارات الاستبانة بالمجالات التي تنتمي إليها، للتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، ويوضح الجدول (٤) نتائج معامل الارتباط.

جدول (٤)
معاملات ارتباط العبارات بمحاور الاستبانة

المحور	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات).	١	**٠.٧٥٥	١١	**٠.٣٣٧
	٢	**٠.٦٥٠	١٢	**٠.٨٥٦
	٣	**٠.٨٥٨	١٣	**٠.٨٦٠
	٤	**٠.٧٩١	١٤	**٠.٨٥١
	٥	**٠.٧٦٠	١٥	**٠.٨٦٥
	٦	**٠.٧٨٥	١٦	**٠.٨٢٧
	٧	**٠.٨٣٣	١٧	**٠.٨٨٢
	٨	**٠.٩٢١	١٨	**٠.٨٩٧
	٩	**٠.٩٢٠	١٩	**٠.٩٣٠
	١٠	**٠.٩١٩	٢٠	**٠.٨٩٧
المحور الثاني: أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار).	١	**٠.٢١٣	١١	**٠.٨٨٧
	٢	**٠.٦٩٦	١٢	**٠.٨٢١
	٣	**٠.٨٢٩	١٣	**٠.٨٧٦
	٤	**٠.٧٠١	١٤	**٠.٨٥٨
	٥	**٠.٨١٧	١٥	**٠.٨٦٠
	٦	**٠.٨٦٠	١٦	**٠.٨٩٢
	٧	**٠.٨٦٤	١٧	**٠.٨٧٢
	٨	**٠.٨٩٨	١٨	**٠.٩٠٩
	٩	**٠.٩٠٦	١٩	**٠.٩٣٩
	١٠	**٠.٩١٣	٢٠	**٠.٨٩٠

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يبين الجدول (٤)، أن معاملات ارتباط العبارات بالمجالات التابعة لها، ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي عالٍ لمجالات الاستبانة، فالعبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المجال، تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله. وللتأكد من ارتباط المجالات بشكل عام بالمتوسط العام للاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط متوسطات استجابات العينة على المجالات، بالمتوسط العام للاستبانة، ويبين الجدول (٥) معاملات ارتباط المجالات بالاستبانة ككل.

جدول (٥)

معاملات ارتباط مجالات الاستبانة بالمتوسط العام لها

م	المحور	معامل الارتباط بالاستبانة
١	المحور الأول: أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار).	٠.٦٩١**
٢	المحور الثاني: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات).	٠.٧٦١**

** دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتبين من الجدول (٥) بأن معاملات ارتباط المجالات الثلاثة بالمتوسط العام للاستبانة، دالة إحصائياً مستوى دلالة (٠.٠١)، وتعد معاملات الارتباط العالية دليل على الصدق الداخلي العالي لمحتوى الاستبانة، ويستنتج من ذلك بأن مجالات الاستبانة تقيس ما تقيسه الاستبانة بشكل كلي.

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخراج معامل ثبات الأداة ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة، والثبات الكلي للاستبانة، ويبين الجدول (٦) معاملات ثبات الاستبانة.

جدول (٦)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة والثبات الكلي

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستثمار).	٠,٩٥
٢	المحور الثاني: أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي، وتوازن العمليات).	٠,٩٦
٤	الثبات الكلي للاستبانة	٠,٩٣

بالنظر إلى معاملات الثبات ألفا كرونباخ في الجدول (٦)، يتضح بأن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات ممتازة تقع في الفترة من (٠,٩٠-١) كما صنفها (Taber, 2016)، مما يجعلها صالحة لتحقيق أهداف الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات أفراد العينة تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو التالي:

- معامل ألفاكرونباخ لحساب الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق الداخلي.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف استجابات العينة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين (تعزى لمتغير من المستوى الثلاثي فأكثر).
- اختبار " ت : T-test " لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير نوع الكلية.
- معاملات الارتباط بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: إجابة السؤال الأول: والذي نص على: ما مدى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد مدى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (٧) يوضح النتائج العامة لهذا المحور:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر

م	أبعاد البراعة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	الاستكشاف	٤.٠٠	٠.٨١٠	١
٢	الاستثمار	٣.٤٦	٠.٨٤٣	٢
-	أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر	٣.٦٧	٠.٨٠١	-

يتضح من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨١٠) وبدرجة موافقة عالية، وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة الجديدة بالثقة ما بين (٤.٠٠) - (٣.٤٦)، وجاء بُعد الاستكشاف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبدرجة تطبيق عالية، ثم جاء بُعد الاستثمار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبدرجة تطبيق عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سادري (Sadri, 2011): يمكن للجامعة أن تحقق البراعة التنظيمية من خلال تحقيق الاستثمار والاستكشاف في وقت واحد وأن تحقق أداء متفوقاً من حيث النجاح والاستمرار على المدى الطويل.

كما تتفق مع دراسة القرني (٢٠٢٠) والتي أكدت أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة البراعة التنظيمية في جامعة تبوك ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها.

في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الباشقالي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية في الكليات المبحوثة بنسبة ضعيفة.

أما بالنسبة لعبارات كل بعد فكانت النتائج على النحو التالي:

بُعد الاستكشاف:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد الاستكشاف بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٩	تعتمد القيادة الجامعية على أساليب دقيقة للتعرف على تطلعات المتعاملين معها.	4.18	.761	عالية	١
٤	تضع القيادة الجامعية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية الطارئة.	4.14	.772	عالية	٢
١٠	توظف القيادة الجامعية التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال داخل الجامعة وخارجها.	4.03	.804	عالية	٣
٢	تحدد القيادة الجامعية مؤشرات الأداء الدالة علي تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.	4.02	.807	عالية	٤
٧	توفر القيادة الجامعية برامج تدريبية للطلاب لتسهيل اندماجهم في سوق العمل.	4.01	.811	عالية	٥
٨	تحدد القيادة الجامعية برامج التنمية المهنية في ضوء الاحتياجات الفعلية.	3.96	.815	عالية	٦
٣	تقوم القيادة الجامعية بدراسة احتياجات المجتمع المرتبطة بعمل الجامعة.	3.94	.819	عالية	٧
٥	تطور القيادة الجامعية البرامج التعليمية التي تقدمها في ضوء متغيرات سوق العمل.	3.94	.820	عالية	٨
١	تهتم القيادة الجامعية بعمليات التقييم الذاتي التي تنطلق منها خطة تطوير الجامعة.	3.93	.823	عالية	٩
٦	تشجع القيادة الجامعية الشراكة الاستراتيجية مع الجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية	3.87	.831	عالية	١٠
	بُعد الاستكشاف	٤.٠٠	٠.٨١٠	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٨) والتي تنص على: "تعتمد القيادة الجامعية على أساليب دقيقة للتعرف على تطلعات المتعاملين معها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٨)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الفعال الذي تقوم به القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر في اهتمامها بدراسة تطلعات المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها والعمل على تلبيتها وذلك من خلال اتباع أساليب علمية دقيقة في دراسة التوقعات وتلبية الاحتياجات وتقديم خدمة تعليمية على أعلى قدر من الجودة.

كما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تضع القيادة الجامعية استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع الظروف البيئية الطارئة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن قيادة الجامعة لديها من القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات والمشكلات الطارئة وقد ظهر ذلك بوضوح في تعاملها مع جائحة أزمة كورونا ووضعها لمجموعة من الخطط والبدائل التي وصلت بالجامعة إلى النجاح في إدارة هذه الأزمة.

وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "توظف القيادة الجامعية التقنية الحديثة لتسهيل عمليات الاتصال داخل الجامعة وخارجها" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة ونظم الاتصال والتواصل في الإعلام والإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعة في تحقيق جودتها من حيث سهولة إعلام أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمستفيدين بالخدمات الإلكترونية التي توفرها الجامعة وكيفية الحصول عليها مما يترتب عليه استفادة أكبر من هذه الخدمات، مما يعكس حرص الجامعة على وصول هذه الخدمات لقطاع عريض من المستفيدين وينعكس بالإيجاب على قدرتها التنافسية.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تحدد القيادة الجامعية مؤشرات الأداء الدالة على تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر تحرص على وضع المؤشرات الدالة على تحقيق الجامعة لرويتها ورسالتها وأهدافها، الأمر الذي يساعدها على تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار؛ ومن ثم القدرة على المساءلة والمحاسبية من خلال معدلات الإنجاز.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على: "تشجع القيادة الجامعية الشراكة الاستراتيجية مع الجامعات لتعزيز قدرتها التنافسية" بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط (٣.٨٧) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادة الجامعية على القيام بالإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف مقومات الشراكة بين جامعة ٦ أكتوبر والجامعات الأخرى والتي تعد ركيزة أساسية تعتمد عليها الجامعة في تطوير التعليم الجامعي

لذا اصبح الاهتمام بتطوير آليات الشراكة التي أخذت بها لتطبيقها فيما بينها وبين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج في مجتمعها، هذه الآليات يجب الاستفادة منها في التخصصات الطبية والهندسية والتقنية والتدريب والتبادل المعرفي والبحث العلمي وغيرها من المجالات التي تسهم في تعزيز قدرة الجامعة التنافسية

بُعد الاستثمار:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد الاستثمار بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة.	4.12	.774	عالية	١
٧	تضع القيادة الجامعية خططها الإستراتيجية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.	4.08	.786	عالية	٢
٢	تحرص القيادة الجامعية على توفير خدمات تعليمية تدعم موارد الجامعة.	4.02	.803	عالية	٣
١٠	تشارك القيادة الجامعية المجتمع المحلي في عمليات التخطيط لتحديد الأولويات.	4.00	.809	عالية	٤
١	تحرص القيادة الجامعية على استثمار الفرص المتاحة بما يحقق أهداف الجامعة.	3.94	.818	عالية	٥
٥	تضع القيادة الجامعية خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.	3.90	.825	عالية	٦
٤	تحرص القيادة الجامعية على تطوير أداء العاملين من خلال تزويدهم بالخبرات.	3.86	.831	عالية	٧
٨	تقوم القيادة الجامعية بمراجعة رؤية الجامعة ورسالتها بصفة دورية.	3.82	.839	عالية	٨
٦	تستخدم القيادة الجامعية التقنيات الحديثة في تسويق خدماتها على أوسع نطاق.	3.78	.845	عالية	٩
٩	تعزز القيادة الجامعية مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية.	3.74	.853	عالية	١٠
	بُعد الاستثمار	٤.٠٠	٠.٨١٠	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على: " تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٢)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك القيادة الجامعية

لمهارات التخطيط الإستراتيجي ومنها القدرة على تحديد الجداول الزمنية لتنفيذ المهام والأنشطة الواردة بالخطة الاستراتيجية للجامعة وذلك في ضوء معطيات الواقع والإمكانات المتوفرة لعملية التنفيذ.

كما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على: "تضع القيادة الجامعية خطتها الإستراتيجية بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٠٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر حريصة على كسب الدعم والتأييد المجتمعي من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية وكافة الأطراف من ذوي العلاقة بالجامعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة خطة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.

وجاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تحرص القيادة الجامعية على توفير خدمات تعليمية تدعم موارد الجامعة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة الجامعية تجعل من تطوير الخدمات التعليمية التي تقدمها شغلها الشاغل وتحرص على توفيرها بالشكل الذي يجعل منها ميزة تنافسية للجامعة ونقطة قوة وبالتالي تمثل موردا من الموارد الرئيسية التي يجب استثمارها في تحقيق تفوق الجامعة على المنافسين من الجامعات الأخرى.

وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على: "تشرك القيادة الجامعية المجتمع المحلي في عمليات التخطيط لتحديد الأولويات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر تحرص التفاعل والمشاركة الجادة مع المجتمع المحلي وقد ظهر ذلك بوضوح عند وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢٠٢١/٢٠٢٥ م، وحرص الجامعة على توجيه الدعوة للمشاركة لكافة الأطراف المجتمعية وأخذ مقترحاتها وآرائها على محمل الجد عند وضع الخطة وتحديد المجالات ذات الأولوية في عملية التنفيذ.

بينما جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على: "تعزز القيادة الجامعية مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد المالية" بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط (٣.٧٤) وبدرجة تقدير

عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادة بجامعة ٦ أكتوبر على تفعيل مبادئ الشفافية والمحاسبية على النتائج وتحمل مسؤوليتها في إدارة موارد الجامعة المالية والعمل على تنميتها باستمرار، وفتح المجال نحو استحداث خدمات جديدة تسهم في تعزيز موارد الجامعة المالية بما ينعكس على تطوير الخدمات وجودتها.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: والذي نص على: ما واقع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم حساب المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (١٠) يوضح النتائج العامة لهذا المحور:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر مرتبة تنازلياً:

م	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	الشفافية في العلاقات	٣.٧٩	٠.٧٨١	٢
٢	المنظور الأخلاقي	٣.٤٦	٠.٨٤٣	٤
٣	الوعي الذاتي	٣.٦٦	٠.٧٩٩	٣
٤	توزان العمليات	٣.٨٠	٠.٧٨١	١
-	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر	٣.٦٧	٠.٨٠١	-

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالقيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٠١) وبدرجة موافقة عالية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ما بين (٣.٨٠ - ٣.٤٦)، وجاء بُعد توزان العمليات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبدرجة تطبيق عالية، ثم جاء بُعد الشفافية في العلاقات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وبدرجة تطبيق عالية، وجاء بُعد الوعي الذاتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبدرجة تطبيق عالية، بينما جاء بُعد المنظور الأخلاقي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٦) وبدرجة تطبيق عالية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العولقي (٢٠١٩) والتي أكدت وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، كما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة وليامز (Williams, 2014)، والتي جاء أن ترتيب أبعاد القيادة الجديرة بالثقة من حيث درجة الظهور كالتالي (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة والشفافية العلائقية).

أما بالنسبة لعبارات كل بعد فكانت النتائج على النحو التالي:

بعد الشفافية في العلاقات:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد الشفافية في العلاقات بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تقدم القيادة الجامعية حلولاً فورية للمشكلات الوظيفية التي تتطلب حلولاً عاجلة.	٣.٩٦	٠.٧٦٣	عالية	١
٥	تهتم القيادة الجامعية بدراسة التغذية المرتدة في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية.	٣.٨٨	٠.٧٧٤	عالية	٢
٢	تضع القيادة الجامعية آليات محددة للمساءلة على النتائج.	٣.٧٦	٠.٧٨٥	عالية	٣
٤	تقوم القيادة الجامعية باتخاذ القرارات في ضوء المفاضلة بين البدائل المطروحة.	٣.٧٤	٠.٧٩٢	عالية	٤
١	تطبق القيادة الجامعية القوانين والأنظمة والتعليمات دون تمييز.	٣.٦٢	٠.٨١٢	عالية	٥
	بُعد الشفافية في العلاقات	٣.٧٩	٠.٧٨١	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تقدم القيادة الجامعية حلولاً فورية للمشكلات الوظيفية التي تتطلب حلولاً عاجلة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك القيادة الجامعية لمهارات حل المشكلات وتقديم الدعم والمساندة في الوقت المناسب واتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تستدعي تدخل القيادة الجامعية بشكل عاجل، كما تعكس هذه النتيجة المتابعة المستمرة من قيادة الجامعة لكل الأحداث والأمور التي تجري داخل الجامعة.

كما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على: " تهتم القيادة الجامعية بدراسة التغذية المرتدة في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة الجامعية تحرص على دراسة ردود الأفعال الواردة من داخل الجامعة أو خارجها واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها سواء فيما يتعلق باتخاذ قرارات نحو تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من خارج الجامعة أو تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي للعاملين وأداء هيئة التدريس داخل الجامعة، مما يدل على قيام القيادة الجامعية بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة ودراسة نقاط القوة والضعف الداخلية والوقوف على الفرص والتهديدات الخارجية.

بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: " تطبيق القيادة الجامعية القوانين والأنظمة والتعليمات دون تمييز " بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣.٦٢) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادة الجامعية على تطبيق مبدأ العدالة في التعامل مع جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها وذلك من خلال تطبيق القوانين واللوائح والنظام الجامعي على الجميع دون تمييز أو تفرقة سواء في التشجيع والحوافز والمكافآت أو في الإجراءات العقابية، مما يعكس تبني قيادة الجامعة لمنظومة أخلاقية رفيعة في كل تعاملاتها وسلوكياتها ويجعلها موضع ثقة وتقدير من الجميع

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة النادي (٢٠١٦) والتي أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والعدالة التنظيمية. كما تتفق مع ما أكدته دراسة رضوان (٢٠١٨) من أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن.

بُعد المنظور الأخلاقي:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد المنظور الأخلاقي بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٤	تظهر القيادة الجامعية القيم الأخلاقية في التعامل مع جميع المواقف بحيادية.	٣.٥٦	٠.٨٢١	عالية	١
٢	تتخذ القيادة الجامعية قرارات إدارية رشيدة بناء على معايير أخلاقية رفيعة	٣.٤٨	٠.٨٣٦	عالية	٢
٥	تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الإبداعية.	٣.٤٦	٠.٨٤١	عالية	٣
١	تتعامل القيادة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة	٣.٤٢	٠.٨٥٢	عالية	٤
٣	توفر القيادة الجامعية ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمي.	٣.٤٢	٠.٨٥٤	عالية	٥
	بُعد المنظور الأخلاقي	٣.٤٦	٠.٨٤٣	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "تظهر القيادة الجامعية القيم الأخلاقية في التعامل مع جميع المواقف بحيادية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك القيادة الجامعية للمعايير الأخلاقية والتي تنعكس في سلوكياتهم حتى تصبح رمزاً أخلاقياً بالنسبة للموظفين، حيث ينظر للقيادة الأخلاقية بالجامعة على أنها نظاماً فكرياً قائماً على وضع قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل مسؤولية الأفعال؛ لذلك تحتاج القيادة الجامعية لمنظومة قيمية ومعايير أخلاقية، وأنماطاً من السلوك القيادي المنسجمة مع هذه المنظومة، فضلاً عن القيم الشخصية للقائد التي تؤثر في إرادته أو قراره، فيما إذا كان أخلاقياً أم غير أخلاقي.

كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تتخذ القيادة الجامعية قرارات إدارية رشيدة بناء على معايير أخلاقية رفيعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة، من خلال اعتمادها على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة والصحيحة، فالقيادة الأخلاقية تملك

السلطة والقوة لاتخاذ القرارات بمشاركة جماعية تجاه الأهداف المشتركة، وبالتالي على القيادة الجامعية أن تعطي الفرصة للاستماع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل اتخاذ القرار، والتشاور مع أهل الخبرة والاختصاص، ووضع معايير للأداء والرقابة، وإعطاء المرؤوسين نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب والدعم اللازم، وتحمل مسؤولية النتائج وبالتالي كسب ثقة وتأييد المرؤوسين. بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "توفر القيادة الجامعية ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمى" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣.٤٢) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة قد تكون سبباً أو هدفاً أو أثراً للتحسين داخل للجامعة؛ لأنها سرعان ما تحدث تأثيراً تحسينياً على المتغيرات الأخرى داخل محيط المؤسسة أو خارجها، كما ينبغي على القيادة الجامعية لكى تغير من أسلوب عملها أن تغير أولاً من ثقافتها المؤسسية السائدة، فالتغيير فى ثقافة الجامعة يبدأ بالأفراد والطريقة الإبداعية التى يفكرون بها؛ لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء فى الجامعة حيث تسهم فى انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة الجامعة وأهدافها كما تحقق الالتزام الجماعي لتعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة محلياً وعالمياً.

بعد الوعي الذاتى:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بدرجة تطبيق بعد الوعي الذاتى بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٤	يتوافر فى القيادة الجامعية كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات التنظيمية بفعالية.	٣.٧٦	٠.٧٨٤	عالية	١
٢	تقوم القيادة الجامعية بتحليل متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	٣.٦٨	٠.٧٩٦	عالية	٢
٣	تعديل الجامعة أهدافها وفقاً لأولوية الاحتياجات والظروف المتغيرة.	٣.٦٦	٠.٨٠١	عالية	٣
٥	تخضع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالجامعة للتقييم والتحسين المستمر.	٣.٦٢	٠.٨١١	عالية	٤
١	تقوم القيادة الجامعية بدراسة نقاط القوة والضعف فى الأداء بصفة دورية.	٣.٥٨	٠.٨٢١	عالية	٥
	بعد الوعي الذاتى	٣.٦٦	٠.٧٩٩	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "يتوافر في القيادة الجامعية كفاءات بشرية قادرة على حل المشكلات التنظيمية بفعالية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توافر معايير الكفاءة والجدارة والخبرة في القيادة الجامعية بجامعة ٦ أكتوبر وتتجلى هذه الكفاءة في قدرتها على إدارة شؤون الجامعة وتذليل المعوقات والعقبات وحل المشكلات التي تعترض سير العمل وفق الخطط الموضوعة، كما تعكس هذه النتيجة أهمية وضع الكفاءات في الوظائف المناسبة لها ولتخصصها وبالتالي الاهتمام بوضع المعايير الدقيقة لعملية اختيارها من البداية.

كما جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على: "تقوم القيادة الجامعية بتحليل متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس يرون أن البيئة الخارجية لجامعة ٦ أكتوبر تمثل أهمية كبيرة في تعظيم الموقف التنافسي للجامعة وبالتالي يجب على القيادة الجامعية الاهتمام بدراسة المتغيرات البيئية في المجتمع المحلي ومدى تأثيرها على أداء الجامعة وسمعتها الأكاديمية وقدرتها التنافسية من خلال تحديد الفرص المتاحة واستثمارها بالشكل الأمثل في تسويق خدمات الجدمعة والإعلان عنها وكذلك رصد التهديدات الخارجية وخاصة ما يتعلق منها بالجامعات المنافسة والتي تتطلب من القيادة الجامعية العمل على التقليل من آثارها السلبية وبحث كيفية تلافئها والتغلب عليها.

بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تقوم القيادة الجامعية بدراسة نقاط القوة والضعف في الأداء بصفة دورية" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣.٦٢) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص القيادة بجامعة ٦ أكتوبر إلى القيام بعملية التقييم الدوري للأداء وقياس مدى تحقق الأهداف المخطط لها ومذلك مدى قيام الأفراد بالمهام الموكلة إليهم من أجل الوقوف على نقاط القوة في الأداء والعمل على تعزيزها والاستفادة منها في تدعيم المكانة التنافسية للجامعة واكتشاف أوجه الضعف والقصور والعمل على تلافئها والتقليل من آثارها السلبية مما يتطلب من القيادة المراجعة المستمرة والتقييم الدوري للأداء.

بُعد توازن العمليات:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بدرجة تطبيق بُعد توازن العمليات بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
٣	تعتمد القيادة الجامعية في اتخاذ قراراتها على قاعدة معلومات وبيانات دقيقة.	٣.٩٢	٠.٧٦٦	عالية	١
١	تحلل القيادة الجامعية البيانات المتعلقة بالموضوعات المعروضة قبل اتخاذ قرار بشأنها.	٣.٨٤	٠.٧٧٩	عالية	٢
٢	تحدد القيادة الجامعية الاحتياجات التمويلية الفعلية وفق خطة تطوير الجامعة.	٣.٨٠	٠.٨٠١	عالية	٣
٥	تستخدم القيادة الجامعية التكنولوجيا في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات.	٣.٧٦	٠.٨١١	عالية	٤
٤	توازن القيادة الجامعية بين أهداف الجامعة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.	٣.٦٨	٠.٨١٩	عالية	٥
	بُعد توازن العمليات	٣.٨٠	٠.٧٨١	عالية	

تبين من الجدول السابق أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على: "تعتمد القيادة الجامعية في اتخاذ قراراتها على قاعدة معلومات وبيانات دقيقة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وبدرجة تقدير عالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية تبادل المعلومات والبيانات بين الجميع لما لها من أهمية في تحديد الفجوات في الأداء وتوفير التغذية الراجعة باستمرار لجميع المشاركين وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب بناء على هذه المعلومات والبيانات، حيث يعتمد نجاح القيادة الجامعية والثقة في قراراتها على وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن كل ما يدور ويوجد داخل الجامعة، مما يؤدي إلى التوصل إلى أفضل القرارات بناء على هذه المعلومات، وتعتمد هذه القاعدة على المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي ومدى استمراريتها لمتابعة كل التغيرات التي تطرأ على البيئتين التي يترتب عليها تغيير المعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التحليل.

كما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على: "تحلل القيادة الجامعية البيانات المتعلقة بالموضوعات المعروضة قبل اتخاذ قرار بشأنها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس

يرون أن امتلاك القيادة الجامعية لمهارات جمع وتحليل ومعالجة وتفسير المعلومات والبيانات يسهم بشكل فعال في الوصول إلى أفضل القرارات سواء كان ذلك بشكل منفرد أو كوحدة تنظيمية، ويتم ذلك بناءً على نتائج التحليل البيئي وفي ضوء المجالات ذات الأولوية في عملية التطوير وتحديد دور ومسئوليات كل فرد وكل فريق وتحديد المدة الزمنية لعملية التنفيذ والإجراءات والتشريعات المنظمة لكل مرحلة من مراحل عملية التنفيذ وتحديد الإمكانيات والموارد اللازمة وتوفيرها.

بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: "توازن القيادة الجامعية بين أهداف الجامعة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي" بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (٣.٦٨) وبدرجة تقدير عالية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص قيادة جامعة ٦ أكتوبر على الموازنة بين أهداف الجامعة التي تسعى إلى تحقيقها وبين تطلعات العاملين بها ومجتمعها الخارجي والمستفيدين من خدماتها، ويُعدّ التحليل البيئي هو الموجه الرئيس في تحقيق التوازن بين أهداف كل هذه الأطراف من خلال تحليل طبيعة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ذات الصلة الوثيقة بالجامعة وفي هذه المرحلة تحدث مراقبة للبيئتين الداخلية والخارجية ويتم تحليلها على أساس نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة والفرص والتحديات في المجتمع الخارجي لها، وتشمل البيئة الخارجية التطورات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية للمجتمع والجامعات المنافسة وتوقعات المستفيدين وأعضاء المجتمع وأعداد الطلاب المتوقعة وعلى الجانب الآخر تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية على أساس الموارد البشرية والمالية والطبيعية وأعداد الطلاب والمناخ الجامعي والبرامج والأنشطة المختلفة وتساعد نتائج هذا التحليل في وضع أسس مرحلة التخطيط.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: والذي نص على: ما العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

معاملات الارتباط بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
(Coefficient)

البراعة التنظيمية	الاستثمار	الاستكشاف	البعد
٠.٦٨	٠.٦١	٠.٦٣	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة
٠.٦٧	٠.٦٤	٠.٦٤	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة
٠.٦٩	٠.٦٩	٠.٦٦	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة
٠.٦١	٠.٦٩	٠.٦٤	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة
٠.٦٩	٠.٧٦	٠.٦٥	معامل الارتباط
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	درجة الدلالة

يتبين من الجدول رقم (١٥) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (٠.٦٩) وبدرجة دلالة (٠.٠٠٥)، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ويعزو الباحث أسباب وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى أن القيادة الجامعية تقوم بدور محوري ومؤثر في صياغة أهداف وغايات الجامعة وتحقيق ترابطها مع المجتمع المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية في خدمته، وبذلك تصبح القيادة الجديرة بالثقة ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات تحقيق البراعة التنظيمية وهو ما اتضح من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس وتأكيدهم على تحقق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر وإسهامها بشكل فعال في تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة وهو ما يعكس العلاقة الإيجابية والارتباطية بينهما.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمود (٢٠١٩) والتي أكدت وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، كما توصلت إلى وجود تأثير

معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على جميع أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، السياسات والإستراتيجيات، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات). كما تتفق مع دراسة البابلي، والخالدي (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الجديرة بالثقة والعوامل التنظيمية.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول آرائهم في دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر تُعزّي لمتغيرات (الدرجة العلمية وعدد سنوات الخدمة ونوع الكلية وعدد الدورات التدريبية في مجال القيادة)؟

١. الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

جدول (١٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الجديرة بالثقة	بين المجموعات	٣.٤٠٥	٢	١.٧٠٢	١.٩١٥	٠.١٤٩
	داخل المجموعات	٣١٤.٦٤٢	١٥٧	٠.٨٨٩		
	المجموع	٣١٨.٠٤٧	١٥٩	-		
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٧٨٢	٢	٠.٣٩١	٠.٤٨٩	٠.٦١٤
	داخل المجموعات	٢٨٢.٧٨٠	١٥٧	٠.٧٩٩		
	المجموع	٢٨٣.٥٦٢	١٥٩	-		
الأبعاد ككل	بين المجموعات	٠.٩٠٩	٢	٠.٤٥٤	١.٩٠٤	٠.١٥١
	داخل المجموعات	٨٤.٤٧٢	١٥٧	٠.٢٣٩		
	المجموع	٨٥.٣٨١	١٥٩	-		

يتضح من الجدول رقم (١٦) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، حول دور القيادة

الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر إلى أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجاتهم العلمية يرون أن القيادة بجامعة ٦ أكتوبر تمارس أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تعاملاتها وتصرفاتها مما يترتب عليه تحقق البراعة التنظيمية بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة دغرينيا (Degreeniam 2018) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات القيادة الجديرة بالثقة وبين أي من المتغيرات الديموغرافية ومنها الدرجة العلمية.

٢. الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (١٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الجديرة بالثقة	بين المجموعات	٤.٤٢٩	٢	٢.٢١٥	٣.٦٨١	٠.٠٩٤
	داخل المجموعات	٣١٣.٦١٧	١٥٧	٠.٨٨٦		
	المجموع	٣١٨.٠٤٧	١٥٩	-		
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	٣.٥٩٣	٢	١.٧٩٦	٢.٢٤٠	٠.١١٧
	داخل المجموعات	٢٧٩.٩٦٩	١٥٧	٠.٧٩١		
	المجموع	٢٨٣.٥٦٢	١٥٩	-		
الأبعاد ككل	بين المجموعات	١.٤١٢	٢	٠.٧٠٦	٢.٦٥٧	٠.٠٧٢
	داخل المجموعات	٣٣٦.٣٤٦	١٥٧	٠.٩٥٠		
	المجموع	٣٣٧.٧٥٨	١٥٩	-		

يتضح من الجدول رقم (١٧) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر إلى أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف عدد سنوات خدمتهم يدركون مدى تحقق

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الممارسات المختلفة للقيادة الجامعية وما يترتب على هذا النمط من القيادة من تحقق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الغريباوي (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود اختلاف حول البراعة التنظيمية باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات).

٣. الفروق وفقاً لمتغير نوع الكلية:

جدول (١٨)

نتائج اختبار "ت" (Independent Sample T-test) للفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - تطبيقية)

التعليق	درجة الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	البعد
غير دالة	٠.٤٠٠	٣.٣٠٩	٠.٨٥٨	٣.٨٦	٩٧	نظرية	القيادة الجديرة بالثقة
			٠.٦٥٤	٣.٤٥	٦٢	تطبيقية	
غير دالة	٠.١١٠	٢.٣٨٢	٠.٨٣٩	٣.٤٥	٩٧	نظرية	البراعة التنظيمية
			٠.٧٣٧	٣.١٢	٦٢	تطبيقية	
غير دالة	٠.٧٢١	٣.٤٠٠	٠.٨٩٢	٣.٢٢	٩٧	نظرية	الدرجة الكلية
			٠.٧٥٢	٣.٧٧	٦٢	تطبيقية	

يتضح من الجدول رقم (١٨) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - تطبيقية)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير نوع الكلية (نظرية - تطبيقية)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر إلى أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف نوع كلياتهم يرون أن القيادة الجامعية تقوم بالعمليات الإدارية المتعلقة بتطوير منظومة العمل داخل الجامعة بالشكل الذي يجعلها جديرة بثقة المتعاملين معها وبما ينعكس على الجامعة ككل ويجعلها منظمة بارعة.

٤. الفروق وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة:

جدول (١٩)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي؛ لإيجاد دلالة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة الجديرة بالثقة	بين المجموعات	٣.٩٩٣	٢	٢.٢١٥	٢.٦٥٧	٠.٠٧٢
	داخل المجموعات	٣١٥.٤١٥	١٥٧	٠.٨٨٦		
	المجموع	٣١٩.٤٠٨	١٥٩	-		
البراعة التنظيمية	بين المجموعات	١.٤١٢	٢	١.٧٩٦	٠.٦٧٤	٠.٥١٠
	داخل المجموعات	٣٣٦.٣٤٦	١٥٧	٠.٧٩١		
	المجموع	٣٣٧.٧٥٨	١٥٩	-		
الأبعاد ككل	بين المجموعات	٠.٤٣٠	٢	٠.٧٠٦	٢.٦٤٢	٠.٠٧٢
	داخل المجموعات	١٣١.٣٣٤	١٥٧	٠.٩٥٠		
	المجموع	١٣١.٧٦٤	١٥٩	-		

يتضح من الجدول رقم (١٩) عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة (لا يوجد دورات - من ١ إلى ٣ دورات - ٤ دورات فأكثر)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر.

وتعزو الباحثة عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة (لا يوجد دورات - من ١ إلى ٣ دورات - ٤ دورات فأكثر)، حول دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر إلى أن أعضاء هيئة التدريس باختلاف عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها في مجال القيادة يدركون الدور الفعال الذي تقوم به القيادة بجامعة ٦ أكتوبر في توفير المتطلبات اللازمة لنجاح الجامعة في أداء رسالتها وتحقيق أهداف والوصول بها إلى تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية.

خامسا: إجابة السؤال الخامس: والذي نص على: ما التصور المقترح لتحقيق البراعة التنظيمية**بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة؟****تمهيد:**

تتجه جامعة ٦ أكتوبر اليوم نحو الاندماج الكلي في المجتمع والارتباط الوثيق بقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلبية احتياجات سوق العمل من الكوادر البشرية المؤهلة، وذلك في ظل أن التوجهات المعاصرة للتنمية أصبحت تنظر إلى التعليم الجامعي من خلال درجة انفتاحه على الاحتياجات المجتمعية، وقدرته على استيعاب مشكلاته واهتماماته الراهنة، وتوفير مخرجات تتسم بالجودة والكفاءة، وامتلاكها للمهارات المطلوبة بمؤسسات الأعمال، مما يعدّ مؤشرا قويا على نجاح المؤسسة الجامعية في تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع والوصول إلى المنظمة البارعة.

ويتطلب تحقيق البراعة التنظيمية لجامعة ٦ أكتوبر أن يكون لدى القيادة القائمة إدارة شؤونها القدرة وضع رؤية استراتيجية عالمية تركز علي تدويل التعليم، والبحث العلمي، وامتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لأجتذاب المتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وفتح قنوات التواصل للاستفادة من خبرات الجامعات المصرية والعالمية عن طريق التعاون متمثلا في برامج التوأمة، والتبادل العلمي، والشراكات البحثية، الأمر الذي يجعل الحاجة ملحة لتبني نمط القيادة الذي يجعل من الجامعة جديرة بثقة المتعاملين معها والمستفيدين من خدماتها.

ويعدّ موضوع القيادة الجامعية من أكثر الموضوعات أهمية في علم الإدارة الجامعية، حيث أصبحت المعيار الذي يُحدّد نجاح أي جامعة في تحقيق أهدافها؛ لما لها من تأثير في نجاح الجامعة وتطورها؛ لذا يتوقّف تحقّق الأهداف المنشودة من قِبَل الجامعات على مقدار كفاءة تلك القيادات، فكلما كانت القيادة جديرة بالثقة؛ كانت الجامعة أكثر نجاحًا.

وفي ضوء التوجهات المعاصرة للجامعات وظهور أنماط وطرق جديدة في قيادة الجامعات، تتضح الحاجة إلى تغيير الدور المستقبلي للقيادة الجامعية كي تكون جديرة بالثقة، وبالتالي إعادة النظر في أساليب الإدارة والقيادة المتبعة حاليا لضعف فاعليتها في تسيير الأمور الجامعية والتفاعل مع المشكلات والممارسات اليومية وضعف دورها في تحقيق البراعة التنظيمية، ولكي تكون هذه القيادة الجامعية فاعلة وجديرة بالثقة فإن ذلك يتطلب إحداث

تطوير لها سواء في أهدافها وآلياتها وأساليبها، لكي يتم تخطى أوجه القصور الحالية، ورغبة في مواكبة الاتجاهات المعاصرة في إدارة الجامعات ودور القيادة الجامعية في تحقيق ذلك تقدم الدراسة الحالية تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادة الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر، وفيما يلي عرض لمكونات التصور المقترح:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من توجه جامعة ٦ أكتوبر نحو بناء قدراتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز من خلال الشفافية في العلاقات واتساق أقوال قيادة الجامعة مع أفعالها وقراراتها والإفصاح عما يدور في الجامعة، والتبادل المفتوح لأفكارها ومعتقداتها، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار في إطار من القيم والقناعات التي تتمسك بها قيادة الجامعة في قراراتها وعلاقاتها وتصرفاتها، حيث تعتمد جميع ممارساتها على منظور أخلاقي نابع من داخلها باقتناع، في ظل الوعي الذاتي بقدراتها وخبراتها، ووعيها بانطباعات الآخرين عنها، وبشكل يسهم في تطوير العاملين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، والعمل معهم بروح الفريق، ويتجلى ذلك في اقتناع قيادة الجامعة بوجهات النظر المختلفة معها، والتحليل الموضوعي للمعلومات قبل إصدار أى قرار، وأخذ جميع وجهات النظر حتى المتعارضة معها بموضوعية، مما يجعل قيادة الجامعة جديرة بالثقة، وقادرة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

كما يركز التصور المقترح على حرص جامعة ٦ أكتوبر على تبني أبعاد البراعة التنظيمية في جميع الخدمات التي تقدمها من خلال الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة في ضوء سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحسين وتنويع أنشطتها وخدماتها التعليمية وزيادة قنواتها التسويقية بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات المجتمعية، عن طريق استكشاف الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة وحشد الموارد والتوسع في الخدمات التعليمية وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة، وكذلك استثمار الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير

خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية، في المجالات التي ترتبط بوظائف الجامعة: (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع).

كما تعتمد فلسفة التصور المقترح على ما تواجهه جامعة ٦ أكتوبر من تحديات والتي تتمثل في التحديات الاقتصادية المتمثلة في زيادة الأسعار وتكلفة الخدمات والتحديات التكنولوجية التي أسهمت في ظهور الثورة المعلوماتية، وسرعة انتشار المعلومات عبر الإنترنت، واستخدام التكنولوجيا عالية المستوى في ميادين العمل والإنتاج، وعليه يلزم مواجهة تلك التحديات من خلال التكيف مع متغيرات العصر والتطورات العلمية والإنجازات التكنولوجية، ومن هنا أصبح تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة ولاسيما الخدمات الإلكترونية ضرورة تفرضها ظروف الحاجة، فالجامعة في حاجة مستمرة لمراجعة وتطوير أهدافها وفلسفتها ونظمها وأساليبها من خلال تبني أساليب حديثة تجعلها على درجة عالية من استشراف آفاق المستقبل وحل مشكلات الحاضر، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التحسين النوعي للخدمات التي تقدمها الجامعة وكلياتها، ووضع برامج للعلوم الحديثة والمستقبلية، ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ للوصول إلى البراعة التنظيمية في ظل قيادة جامعية جديرة بالثقة.

ثانياً_ منطلقات التصور المقترح:

يتسم مجتمع جامعة ٦ أكتوبر بقدرته على دعم الأنشطة التربوية والبحثية والخدمية التي تقدمها الجامعة، بالإضافة إلى اتساق جهودها وارتباطها بتطلعات المجتمع وقيادته نحو المستقبل المرغوب، وبالتالي يسود بين المجتمع وجامعته علاقة تكامل اجتماعي واعتماد متبادل للوصول إلى الرفاهية المجتمعية، وترى الباحثة أن من أهم المنطلقات التي تعتمد عليها قيادة جامعة ٦ أكتوبر لتكون جديرة بثقة المتعاملين معها وتحقق البراعة التنظيمية بالجامعة تتمثل في المنطلقات التالية:

١. المنطلقات التعليمية:

- يتزامن التصور المقترح مع رؤية مصر ٢٠٣٠م والتي تهدف لسد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، والاستثمار في التعليم وتزويد الطلاب بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل .

- توجه جامعة ٦ أكتوبر نحو تعليم جامعي ينافس على الريادة ويسهم في بناء مجتمع المعرفة، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- توجه جامعة ٦ أكتوبر نحو الشراكة مع الجامعات في مجالات التعليم والأبحاث والنشر العلمي، وتسهيل تبادل الطلاب والأساتذة والباحثين مع الجامعات المصرية والأجنبية وعقد الشراكات العلمية وإقامة المشاريع البحثية المشتركة في مختلف المجالات.
- توجه جامعة ٦ أكتوبر للتكامل في عملها مع قطاعات الصناعة والإنتاج، وتوجيه مزيد من الاهتمام للتعليم التكنولوجي.
- توجه جامعة ٦ أكتوبر إلى مجتمع المعرفة، وإطلاق المبادرة الجامعية لتنمية الابتكار.

٢. المنطلقات السياسية:

- مجتمع يؤمن بحرية التعبير عن الرأي والمشاركة السياسية للمواطن في كافة الأنشطة.
- حرص القيادة الجامعية على الشفافية والنزاهة في كافة الأنشطة.
- إعلاء قيمة العلم والثقافة في المجتمع السياسي.
- وجود قيادات مؤهلة لصنع القرار السياسي، وتقلد مناصب مسؤولة في الدولة.
- التوجه المجتمعي نحو تفعيل نظم الرقابة على السلطة التنفيذية ومحاسبتها بشكل معلن.
- المساواة في الحقوق والواجبات وعدم التفرقة بين الجميع.

٣. المنطلقات الاقتصادية:

- وجود خطة للتنمية الاقتصادية والبشرية تحقق متطلبات وطموحات المجتمع المصري.
- تميز الاقتصاد المصري بتنوعه، وتوجهه لمجالات تنافسية جديدة مثل: المعدات الهندسية، والالكترونيات، والتكنولوجيا الحيوية.
- توجه جامعة ٦ أكتوبر نحو تنفيذ الحكومة الإلكترونية بالجهاز الإداري للجامعة، وانعكاس ذلك على بروز نظام التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية.
- وضع الجامعة سياسات وحوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة المتميزة.

٤. المنطلقات الاجتماعية:

- صياغة الجامعة لمنظومة متكاملة من القيم والأخلاقيات التي تحكم المجتمع.

- الاعتراف بدور مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل وفق مرجعية وطنية.
- النظرة المجتمعية للتعليم على أنه المدخل الأساسي لبناء المجتمع بما يتضمنه من مساهمة الجامعة في توفير فرص تعليمية.

٥. المنطلقات التكنولوجية:

- تتمثل صورة المجتمع التكنولوجي بالجامعة في مجتمع قادر على التكيف مع معطيات العولمة، ومتطلبات العصر المعرفة والمعلوماتية، وبخاصة في ظل جائحة كورونا.
- مجتمع علمي تكنولوجي يركز إلى اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- التوجه لإحلال الثقافة العلمية والتكنولوجية لغة للحوار والتفاهم بين الأجيال الجديدة.
- التوجه من مجتمع مستهلك للتكنولوجيا، إلى مستثمر، ثم منتج لها.
- تعميق البحوث والدراسات في مجالات علمية أكثر تطوراً.
- نشر ثقافة التكنولوجيا ومتطلبات بناء مجتمع المعرفة لكافة أوجه الحياة.

٦. ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

يتطلب تفعيل دور القيادة بجامعة ٦ أكتوبر حتى تكون جديرة بالثقة وقادرة على تحويل الجامعة إلى منظمة بارعة أن تعمل القيادة على تطوير وظائف الجامعة وأن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ - أهداف تطوير وظيفة التدريس الجامعي:

١. الطالب الجامعي:
 - إعداد خريجين قادرين على تحقيق النجاح والتميز وقيادة المجتمع نحو المستقبل.
 - امتلاك طلاب الجامعة لمهارات إعداد البحوث العلمية الآتصال الناجح مع الآخرين.
 - تمكين طلاب الجامعة من توظيف تكنولوجيا المعلومات في عملية التعلم.
 - تطوير قدرات المخترعين من الطلاب لتقديم براءات اختراعات لحضانات الأعمال بالجامعة.
 - تقديم برامج تعليمية وأنشطة أكاديمية لطلاب الجامعة على أعلى مستوى من الجودة.
٢. الأستاذ الجامعي:
 - التطوير المهني_ الأكاديمي والبعثي_ المتعمق لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- تنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة.
- رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والوظيفية لعضو هيئة التدريس.
- تطوير التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بما يخدم تطوير التعليم الجامعي.
- الأخذ بمبدأ التكوين المهني للمدرس الجامعي، وإدخال الثقافة التكنولوجية في برامج الإعداد.

٣. القيادة الجامعية:

- تفويض القيادة للجامعة ومنحها مزيداً من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه.
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط التطوير والتحسين
- رسم الخطوط الرئيسية لمحاولة التحول إل جامعة عالمية.
- تعزيز المركز التنافسي للجامعة ومواكبتها للتطورات الحديثة في مختلف المجالات.
- استكمال الهياكل الجديدة للإدارات بالجامعة والكليات بالعناصر البشرية المتميزة والمتخصصة.
- تطوير نظم الإدارة الإلكترونية بالجامعة والكليات ومواكبة التحديث المستمر في هذا المجال.

ب - أهداف تطوير وظيفة البحث العلمي:

١. توليد المعرفة:
 - وضع خطة بحثية للجامعة وكلياتها وتوسيع مشاركتها في المؤسسات المجتمعية والمراكز البحثية.
 - تطوير برامج الدراسات العليا وفق معايير أكاديمية متقدمة تواكب أحدث تطورات العصر.
 - تأهيل مراكز الجامعة البحثية ومعاملها للاعتماد الأكاديمي في إطار معايير أكاديمية عالية.
 - الارتقاء بمجالات البحوث التي تتسق مع خطط التنمية للبلاد في الحاضر والمستقبل.
 - زيادة الميزانيات المخصصة للبحوث العلمية بما يوجد المرونة الكافية لتمويل الأبحاث.

- ربط مراكز البحوث بشبكات قواعد المعلومات الدولية، وتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة.
٢. نشر المعرفة:

- استحداث مصادر جديدة للإنفاق على الخطط البحثية وتمويل للبحث العلمي.
- تطوير نظم النشر العلمي للأبحاث من خلال معايير أكاديمية متقدمة ومعتمدة عالمياً.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية داخل مصر وخارجها.
- عقد مؤتمرات تخدم الجامعة والمجتمع لنشر المعرفة.
- تشجيع الباحثين على ترجمة الكتب العالمية التي تتضمن معارف جديدة.
- إصدار مجلات علمية لنشر المعرفة التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٣. تطبيق المعرفة:

- التسويق المحلي/ العالمي للبحوث العلمية التطبيقية التي تنتجها الجامعة.
- إنشاء حاضنات بحثية (حدائق التكنولوجيا) داخل الجامعة لتحويل المعارف إلى منتجات.
- التعاون مع قطاع الصناعة والإنتاج لتبادل المنافع والخدمات والخبرات مع الجامعة.
- التعاون البحثي مع القطاع الخاص بما يمد البحث العلمي بموضوعات مستمدة من الواقع.

- توجيه البحث العلمي للتخصصات التطبيقية .

ج- أهداف تطوير وظيفة خدمة المجتمع:

- إعداد خطة زمنية للتدريب المجتمعي مدعمة بميزانيات تنفيذها.
- تدعيم دور الجامعة في مجال التنوير ونشر الوعي والتأكيد على الهوية الثقافية وتعميق الانتماء.
- توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات المؤسسات المجتمعية والعاملين بها مع مهام وظائفهم.

- عقد المؤتمرات وورش العمل والحلقات النقاشية حول قضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة

- تقوية الروابط بين الجامعة وخريجها، لتحقيق تنمية المجتمع.

- توجيه البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس نحو مشكلات المجتمع وقضاياها .

- دراسة وتحديد متطلبات واحتياجات ورغبات سوق العمل من مخرجات الجامعات.
- تصمم الجامعة رؤيتها وأهدافها وبرامجها الأكاديمية وفق احتياجات سوق العمل.
- الإشراف الفعال لأولياء الأمور وممثلي المجتمع والقطاع الخاص في مجالس الجامعة .

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح:

تعرض الباحثة فيما يلي الآليات الرئيسية لتحويل جامعة ٦ أكتوبر إلى منظمة بارعة بما يتلائم مع التحديات والتوقعات المستقبلية لدور الجامعة محلياً وعالمياً:

أ - الآليات الخاصة بالاستكشاف:

١. الآليات الخاصة بالطالب الجامعي :
 - اختيار الطلاب وفق اختبارات قدرات خاصة بالكليات المختلفة.
 - وجود نظام للإرشاد التربوي والأكاديمي والمهني داخل الكليات للمساهمة في حل المشكلات التي يعاني منها الدارس.
 - الرعاية الصحية من خلال الكشف الدوري على الطلاب خاصة في ظل الفيروسات التي بدأت في التفشي.
 - التوجيه السلوكي للطلاب داخل وخارج الجامعة، والأخلاقيات التي ينبغي التحلي بها.
 - تأمين انتقال الطلاب: من خلال توفير وسائل مواصلات تيسر على الطلاب سبل الانتقال إلى الجامعة.
 - إضفاء البعد الدولي على المقررات والتخصصات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات العصر ومستجداته.
 - تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية عالمية للجامعة.
 - إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية دولية، لاستقطاب الطلاب والباحثين من كل دول العالم.
 - عقد إتفاقيات التوأمة والشراكة مع الجامعات العالمية من خلال التبادل الطلابي، ومنح للدراسة والتدريب بالجامعة.
 - مراعاة البعد المستقبلي في تناول المقررات المختلفة، بمعنى أن كل مقرر ينبغي أن يخرج منه الدارس بتصور مستقبلي لخدمة قضايا التنمية في المجتمع.

٢. الآليات الخاصة بالأستاذ الجامعي:

- إعداد بحثي: يتمثل في تزويدهم بمهارات البحث العلمي، وأساسياته، وكيفية تسويق الباحث لمهاراته وأعمال البحثية في المؤتمرات، والمحافل الدولية أي التدويل.
- إعداد ثقافي عام: ويشمل مهارات اللغتين العربية والانجليزية، و مهارات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته، واقتصاديات العولمة ومجتمع المعرفة.
- إعداد خدمي: يختص بتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعارف والمهارات والقيم المرتبطة بالامتداد الجامعي وعلاقتها بخطط التنمية في البلاد وتوجهات الحكومة، وأهداف الألفية الجديدة.
- تبني المدخل التكاملي في بناء البرامج والمقررات المختلفة، أي أن كل عضو هيئة تدريس يحصل على توصيف كامل بمقررات الفرقة التي يقوم بالتدريس لها، ويتم عقد اجتماع قبل بدء الدراسة للاتفاق حول كيفية تناول كافة المقررات بأسلوب تكاملي، بحيث يقوم كل عضو بربط محاور المقرر الخاص به بالمقررات الأخرى وتوضيح دور تلك المقررات في التوجه نحو المستقبل.
- تبني المدخل البيئي وعبر التخصصات في طبيعة ونوعية برامج الجامعة، وهو ما يواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية، وبالتالي فإن الدراسة البيئية وعبر التخصصات تتيح مدى واسع من الفرص الوظيفية أمام خريج الجامعة.

٣. الآليات الخاصة بالقيادة الجامعية:

- اختصاص المجالس الجامعية برسم وتحديد السياسات العامة واللوائح الخاصة بالكليات.
- أن يتضمن تشكيل المجالس الجامعية أعضاء ممثلين عن كافة الكليات والوحدات والمراكز الجامعية.
- أن تتضمن لجنة لمتابعة أداء قيادات الكليات المختلفة وأعضاء هيئة التدريس.
- تطبيق خطة الجامعة في مجال الموارد البشرية بوضوح وسهولة وموضوعية (الترقية، التدريب).

- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة لجنة للرقابة والمحاسبة تختص بمراقبة أداء الكليات والأقسام، ورفع تقرير دوري لمجلس إدارة الجامعة.
 - توفير البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين بالجامعة وتوافقها مع مهام وظائفهم.
 - ربط الترقيات الوظيفية للعاملين بمستويات الأداء وجودته، والقدرة على إدارة ومواجهة الضغوط.
 - توعية العاملين بالجامعة بمتطلبات الجامعة، وتغيير طبيعة المهام والوظائف الموكلة إليهم.
 - توظيف إدارة الجامعة قواعد البيانات ومصادر المعلومات المتاحة لصنع واتخاذ القرار.
 - توظيف إدارة الجامعة نتائج تقويم الطلاب لتحسين أدائهم.
 - تضع إدارة الجامعة ميثاقاً للثقافة والقيم الأخلاقية التي يجب ان تسود في مجتمع الجامعة.
 - امتلاك القيادة الجامعية القدرة على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التنفيذ.
 - وضع خطط إجرائية لتوزيع توزيع المسؤوليات في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية.
- ب- الآليات الخاصة بالاستثمار:**
- ١. آليات استثمار البحث العلمي:**
- إجراء عملية تنافسية بين الباحثين لتكثيف الاستثمار في مجال البحث العلمي والتعليم بعد التخرج.
 - وضع سياسية بحثية تركز إلى الأخلاقيات والقيم البحثية مثل: الالتزام، والأمانة العلمية، وحماية الملكية الفكرية، مع تحديد هدف مستقبلي تسعى الجامعة إلى تحقيقه في غضون خمس سنوات يختص بكم ونوعية البحث المتوقع انجازها، والإعلان عن تلك السياسة.
 - تحديد الأولويات البحثية: وتتمثل في: التوسع في بحثو النانوتكنولوجي والهندسة الوراثية، والبحث عن بدائل للمساهمة في حل المشكلات المجتمعية، والبحث عن بدائل متطورة للطاقة النظيفة.

- توفير بيئة بحثية مميزة: تتضمن توفير البنية التحتية اللازمة من معامل ومعاهد بحثية، بالإضافة إلى تخصيص مركز للتكامل البحثي، ودعم المكتبات بالكتب، والمراجع، والدوريات العلمية.
- توفير المواد التي يحتاجه باحثو الكليات العلمية والتكنولوجية والأدوات المعملية، مع توفير عدد كاف من أجهزة الكمبيوتر لإتاحة فرص البحث الفردي.
- التأكيد على دور المكتبات الرقمية، التي تتيح للباحثين الدخول إلى الموقع باستخدام كلمة سر خاصة به للتعرف على أحدث ما تم إنتاجه في المجالات المختلفة.
- التسويق البحثي من خلال تخصيص قناة تليفزيونية إعلانية، وكذلك مجلة أو صحيفة للإعلان عن إنجازات الجامعة البحثية، والمشروعات المستقبلية، والبحوث والدراسات التي يعمل عليها الباحثون للحصول على دعم الشركات وقطاع الصناعة وكافة الجهات المعنية.
- العمل البحثي وفق منظومة أخلاقية، حيث تكون القيم والأخلاقيات هي المرجع الأساسي في العمل البحثي، خاصة في الأبحاث الطبية التي تتناول زراعة الأعضاء، والتبرع، وبحوث الهندسة الوراثية والجينات، وذلك كي لا يؤدي الشغف بالعلم إلى الشتات.
- التعاقد مع الشركات والمصانع وفق مزاد تصاعدي لتسويق ابتكارات واختراعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- توظيف المعرفة النظرية التي يتلقاها الدارسون لحل مشكلات واقعية والحصول على عائد مادي في المقابل.
- تنمية موارد الجامعة من خلال تعاونها مع قطاع الصناعة والاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية.
- إشراك القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات بالجامعة بشكل يساهم في توفير مصادر تمويل جديدة للجامعة تمكنها من تفعيل أدائها الأكاديمي وتمويل مشاريعها.

٢. آليات استثمار خدمة المجتمع:

- إعداد الكوادر والقيادات القادرة على المشاركة في توجيه البلاد نحو تحقيق الأهداف التنموية للألفية الجديدة، مما يتيح التمكين السياسي للمواطنين وفقاً لمتطلبات المستقبل السياسي.
- عقد دروات تدريبية للعاملين في قطاعات الصناعة والأعمال التابعة للشركات التكنولوجية، أو الباحثين بالمراكز البحثية.
- نشر الوعي المجتمعي والثقافي: من خلال مبادرة يقوم بها عدد من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتثقيف سكان القرى، والمناطق الريفية، والفئات المحرومة، بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني.
- الارتقاء بجهود التعليم قبل الجامعي: من خلال عدم قصر الصلة بين الجامعة والمدارس على كلية التربية، وإنما من خلال تدريب طلاب الكليات المختلفة بالمدارس لتوثيق الصلة بينها وبين الجامعة، وذلك في وجود رقابة وإرشاد وتوجيه من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ومثال لذلك اختصاص طلاب كليات الطب بالكشف الدوري على طلاب المدارس، ومتابعة العيادات المدرسية وتجهيزها بالإسعافات الأولية.
- تنظيم الدورات التدريبية لمعلمي التعليم قبل الجامعي: لتأهيلهم للتدريس وفقاً لأحدث ما توصلت إليه البحوث من استراتيجيات تعليم وتعلم، بالإضافة إلى تشجيعهم على استكمال الدراسات العليا والتعمق في البحوث التي تفيد مجال عملهم وتسهم في إثراء الخبرة التدريسية.
- مشروعات محو الأمية وتعليم الكبار: وتتم من خلال مشاركة طلاب الجامعة في أوقات الفراغ، أو في الأجازة الصيفية للارتقاء بالمستوى التعليمي لطلاب المدارس، بالإضافة إلى محو أمية العاملين، بالإضافة إلى تأهيل طلاب المدارس الثانوية للالتحاق بالجامعات من خلال تنظيم المسابقات العلمية، والتعرف على الطلاب المميزين علمياً ودراسياً لتقديم منح دراسية لهم .
- البحث عن مصادر بديلة ونظيفة للطاقة من خلال البحوث والدراسات العلمية، بل وتجريب تلك البحوث تمهيداً لتطبيقها في الواقع الميداني لإفادة المجتمع منها.

- إشراك القطاع الخاص في إعداد البرامج الدراسية يؤدي إلى تحسين جودتها، وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل، وبالتالي ملائمة مخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل.
- توجيه البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس نحو مشكلات المجتمع وقضاياها، بحيث تتضمن بحوثاً تطبيقية موجهة لخدمة المجتمع او معنية بتقديم حلول لمشكلاته.

خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

١. **متطلبات خاصة بتطبيق البراعة التنظيمية:**
 - الاستقلالية والحرية الأكاديمية: وتمثل المبدأ الحاكم لكافة أنشطتها، فاستقلالية الجامعة وحريتها الأكاديمية تتيح فرص التفرد والتميز بين الجامعات.
 - تحقيق الجودة والتميز في الأداء البحثي والتدريسي والخدمي، والأنشطة المقدمة للدارسين.
 - التنوع في أنماط الأنشطة الجامعية وأساليب تقديمها، بما يفي بالاحتياجات المختلفة للمتعلمين.
 - التعاون والمسؤولية: فجودة الأداء وتنوع الخدمات تتطلب تحمل كل عضو في المجتمع الجامعي المسؤولية وتحقيق علاقات التكافل والاعتماد المتبادل بين العاملين.
 - العمل الجاد: سواء في العمل البحثي، أو التدريسي، فالشعور بعناء العمل يؤهل الخريج للعمل الجاد وتحمل المسؤولية.
 - الأخلاقيات المعاصرة: هي المحور للسلوكيات المؤسسية، فكل عضو يتصرف في إطار منظومة من القيم والسلوكيات المجتمعية التي لا تتعارض مع القيم المجتمعية.
٢. **متطلبات خاصة بالتشريعات واللوائح الجامعية:**
 - مواكبة التشريع لمتطلبات العصر وبناء مجتمع المعرفة، وذلك بأن يتضمن التشريع اختصاصات القيادة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
 - البعد عن التقيد في إنشاء الكليات بقرار وزاري، وأن تترك القرارات الخاصة بتأسيس كلية أو قسم لمجلس إدارة الجامعة.
 - قصر دور وزارة التعليم العالي على وضع سياسات عامة تتيح النهوض بالجامعة ولا تتدخل في أداء الجامعات لدورها بما يسمح باستقلالها وتحقيق الإبداع والابتكار، مما

يتيح الفرص أمام الجامعة لوضع لائحتها الخاصة بها التي تنظم شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية.

- تلتزم الجامعة بوضع خطة استراتيجية مستقبلية تتسق مع المتطلبات الوطنية والعالمية.
- تلتزم الجامعة في حال المطالبة بقرار إنشاء كلية جديدة بتقديم لائحة بها وخطة استراتيجية تتسق مع الخطط التنموية وصورة مستقبل البلاد، مع تحديد التوقعات والمؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على توجه الجامعة تجاه تنفيذ تلك الخطة منذ العام الأول لتأسيسها.
- تحدد لائحة كل جامعة التوقعات التي يمكن من خلالها الحكم على توجهها المستقبلي، كما يشترط حصول الجامعة على الاعتماد.

٣. متطلبات خاصة بالقيادة الجامعية الجديرة بالثقة:

- إعادة هيكلة الإدارة الجامعية: بما يتيح بناء الهيكل التنظيمي والإداري للكليات، بما يحقق اللامركزية واستقلالية القرار.
- أن يختص مجلس أمناء الجامعة بتولى رسم السياسات ومتابعة الأداء، والنظر في الأمور الداخلية بالكليات والوحدات الجامعية.
- تفويض السلطات الخاصة بالسياسات العامة وأمور التخطيط والتنفيذ والمتابعة للكليات.
- تفعيل دور المجالس الجامعية، في رسم السياسات والمتابعة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تنظيم الكليات في ضوء مجالات التخصص البينية، وإزالة الفواصل بين مجالات التخصص الواسعة.
- تفويض إدارة الجامعة للسلطات لمرعوسهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات الخاصة بالكليات.
- تدريب العاملين وتنمية قدراتهم المهنية كأساس لزيادة قدرتهم على تحمل المسؤوليات.
- يؤدي التنظيم المرن إلى تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بعيدا عن الازدواجية والتضارب في الاختصاصات، والاستفادة من قدرات الأفراد بتوزيع الأعمال علي أساس التخصص والخبرة.

- وجود قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة عن كل مجالات العمل الجامعي وإعلام كافة المهتمين بالتعليم داخل الجامعة والمجتمع المحلي بها؛ حتى يمكن اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية.

٤. متطلبات خاصة بأعضاء هيئة التدريس:

- وضع نظام لاختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يقوم على معايير ضمان الجودة والاعتماد.
- الارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على الاهتمام بالبحث العلمي وتوظيفه لخدمة المجتمع والمنافسة البحثية على المستوى الدولي.
- تشكيل لجنة تختص بمتابعة أداء عضو هيئة التدريس والوفاء بعدد ساعاته التدريسية، والبحثية والخدمية، من خلال تقارير دورية تقدم لإدارة الجامعة.
- وضع قواعد للتعيين والترقية ارتكازاً إلى الجدارة والقدرة على التطوير وليس الأقدمية، وذلك لضمان التجديد في الأداء وعدم مقاومة التغيير والتحديث.
- الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، ورعاية أعضاء هيئة التدريس مادياً، بما يكفل لهم حياة كريمة، واجتماعياً وصحياً... الخ.
- تيسير حراك أعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام المختلفة.
- تحديد مدة زمنية للبقاء في وظيفة عضو هيئة التدريس للترقية إلى الوظيفة الأعلى، وإلا يحال إلى وظيفة إدارية بالجامعة.

٥. متطلبات خاصة بالتمويل:

- تشجيع المشاركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تمويل برامج الجامعة.
- تشكيل لجنة للتمويل تختص بإعداد خطة للميزانية، والتعاقد مع القطاع الخاص لتدبير تلك الميزانية في مقابل الوفاء بتوقعات معينة من الجامعة وخرجيها.
- التجديد في صيغ التعليم الجامعي بالتوسع في التخصصات النظرية والتطبيقية والتكنولوجية.
- ربط ميزانية كل كلية بجودة أدائها التعليمي والبحثي والخدمي.
- تنمية مصادر تمويل جديده للجامعات تمكئها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي والتجهيزات والإنشاءات بالجامعات.

٦. متطلبات خاصة بمؤسسات الأعمال:

- التعاون مع الجامعة بشأن تحديد المجالات المهنية المطلوبة والمهارات اللازم توافرها في الموارد البشرية.
- تطوير أطر التعاون والتفاعل مع الجامعة لتدريب الموارد البشرية وتزويدهم بالخبرات المهنية على أرض الواقع.
- إجراء البحوث والدراسات المشتركة لتقويم أداء الموارد البشرية في مواقع العمل وتوفير التغذية الراجعة التي تهدف إلى إدخال الإصلاحات والتجديدات في البرامج الجامعية.
- وضع آليات مشتركة مع الجامعة تعنى بمراقبة نوعيات برامج الجامعة، وتقويمها من أجل تحقيق تطابق أفضل بين مخرجات الجامعة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
- ضرورة التنسيق مع الجهات المعنية بالقوى العاملة عند وضع استراتيجيات التعليم العالي.
- زيادة توجيه الموارد البشرية نحو التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل.

٧. سادسا: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

- لتحديد إمكانية تنفيذ التصور المقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية الجديرة بالثقة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر، ترى الباحثة ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور وتتلخص في النقاط التالية:
- الحاجة لوجود قواعد بيانات ومعلومات عن احتياجات سوق العمل من التخصصات والمهارات المطلوبة في الموارد البشرية التي تخرجها الجامعة؛ لتكون الموجه لسياسات القبول والتوزيع على التخصصات المختلفة.
 - ضعف قدرة بعض المقررات على تحقيق موازنة مهارات وقدرات وخبرات الخريجين لمتطلبات سوق العمل من العمالة والفنيين.
 - عدم وجود استراتيجية محددة الأهداف يتم على ضوءها استكشاف واستثمار الخيارات الاستراتيجية التي تمكن الجامعة من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحسين وتنوع أنشطتها.

- ضعف الاهتمام بدراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته المرتبطة بعمل الجامعة.
- رفض بعض الكليات إعادة صياغة أنشطتها وبرامجها ومقرراتها لكي تتماشى مع متطلبات منظمات الأعمال.
- مقاومة أصحاب المصالح للفكر الهادف والمتطور لتحقيق التعاون بين الجامعة ومؤسسات الأعمال في تدريب الموارد البشرية وتوعيتهم باحتياجات سوق العمل.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:
- أن توفر القيادة الجامعية ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لمتغيرات المجتمع المحلي والعالمية.
- أن تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات الإبداعية.
- أن تقوم القيادة الجامعية بدراسة نقاط القوة والضعف في الأداء بصفة دورية.
- أن تقوم القيادة الجامعية بتحليل متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
- أن تخضع كافة الأعمال والأنشطة الإدارية والفنية بالجامعة للتقييم والتحسين المستمر.
- أن تحدد القيادة الجامعية الاحتياجات التمويلية الفعلية وفق خطة تطوير الجامعة.
- أن توازن القيادة الجامعية بين أهداف الجامعة ومتطلبات مجتمعها الداخلي والخارجي.
- أن تهتم القيادة الجامعية بعمليات التقييم الذاتي التي تنطلق منها خطة تطوير الجامعة.
- أن تحدد القيادة الجامعية مؤشرات الأداء الدالة علي تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
- أن تقوم القيادة الجامعية بدراسة احتياجات المجتمع وتطلعاته المرتبطة بعمل الجامعة.
- أن تحرص القيادة الجامعية على استثمار الفرص المتاحة بما يحقق أهداف الجامعة.
- أن تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة.
- أن تستخدم القيادة الجامعية التقنيات الحديثة في تسويق خدماتها الجامعية على أوسع نطاق.
- أن تضع القيادة الجامعية خطة متكاملة لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

المراجع

أولا_ المراجع العربية:

١. الأبرو، هادي عبدالوهاب؛ والنور، الحمزة مالك.(٢٠١٧).أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي :دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ١٣.(٢). ص ص ٢٠١-٢٣١.
٢. أبوشحانة، ثناء معوض.(٢٠١٨). دور رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (٢). ٩٧-١٧٦.
٣. أبوعاصي، هشام عبدالعزيز.(٢٠٢٠).إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمع في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. ٢.(٢١). جامعة المجمع. ص ص ١٦٥-٢٠٧
٤. أحمد، هبة الله.(٢٠١٩) إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ٣.(٢). ص ص ٢٠١٩، ١٥٥
٥. البابلي ، هبة شاكر فتحى ؛ الخالدي، غانم حاشوش.(٢٠٢٠). القيادة الجديرة بالثقة ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بالتطبيق على المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. المجلة العلمية للدراسات البيئية والتجارية. ١١.(٢). جامعة قناة السويس. ص ص ٨٩-١١٠.
٦. الباشقالي، محمود محمد،، الداود، ألفن ناظر ججو (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة. ٣٥.(٢). المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص ٣٢٩-٣٥٩
٧. البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد . المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج. ٦، ع. ١١، ص ص ١٢٤-١٥٤.
٨. بسيوني، مروة جمعة.(٢٠٢٠).الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية. ١.(١٩). ص ص ٧١٠-٧٥٤.

٩. البنوي، مها محمد.(٢٠١٦). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة و الارتباط الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. (١٥). جامعة الأزهر. ص ص٣٩٢-٤٥٤.
١٠. الجنازرة، أسماء علي محمود(٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١١. الحارث، فاطمة علي عبدالله.(٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتطوير وظائف الجامعات السعودية في ضوء مبادئ جامعة المستقبل، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد.
١٢. الحنفي، عبير أبو بكر.(٢٠٢٠). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة المنصورة.
١٣. رشاد، عبد الناصر محمد؛ وعباس، هشام سيد(٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية الالزمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية" تصور مقترح " ، مجلة الادارة التربوية ، العدد الخامس والعشرون - يناير ٢٠٢٠ ص ص ١٠٥- ٢٠٥.
١٤. رضوان، طارق رضوان.(٢٠١٨). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل. (٣). جامعة طنطا. ص ص ٢٠٥-٢٥٤.
١٥. شحاتة، ياسر السيد.(٢٠١٨). تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. (٢).٥٥. جامعة الأسكندرية. ص ص ١-٥٢.
١٦. الشرقاوي، أميرة محمود (٢٠١٣) إصلاح التعليم الجامعي لمواجهة تحديات مجتمع ما بعد ثورة ٢٥ يناير رؤية مقترحة، دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٧، ص ص ٤٦٣ - ٥٢٤.
١٧. الشمراني، حامد محمد علي. (٢٠١٧). فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء : دراسة ميدانية .مجلة علوم الإنسان والمجتمع. ع. ٢٣، جوان ٢٠١٧. ص. ص ٣١١-٣٥٥.

١٨. عبد المعطي، أحمد حسين؛ ومحمد، مروة (٢٠١٧): قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع. (١١٨). ص ص ١١٦-١٥٦.
١٩. عوجة، أحمد محمد. (٢٠٠٩). القيادة الجديرة بالثقة مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٣٣. (٢). جامعة المنصورة. ص ص ٥١-٧٩.
٢٠. العولقي، عبدالله أحمد. (٢٠١٩). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي - رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. ٣. (٣). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر. ص ص ٢٢١-٢٦٣.
٢١. الغريابوي، محمد أحمد. (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. مجلة البحوث التجارية. ٤١. (٢). جامعة الزقازيق. ص ص ١٠٤-١٥١.
٢٢. القرار الجمهوري رقم ٢٤٣ لسنة ١٩٩٦م، إنشاء جامعة ٦ أكتوبر.
٢٣. القرني، علي بن حسن. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة إرتباطية تنبؤية. مجلة التربية. جامعة الأزهر. ١. (١٨٨). ص ص ٣٥٩-٤٠٦.
٢٤. المحاسنة، لميس عارف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
٢٥. محروس، رانيا حسن. (٢٠٢٠). الذكاء الإستراتيجي والبراعة التنظيمية بالجامعات المصرية دراسة مستقبلية. رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة عين شمس.
٢٦. المحلاوي، أحمد سعيد. (٢٠١٩). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. رسالة دكتوراه. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
٢٧. محمود، منال فؤاد. (٢٠١٩). أثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة الدقهلية. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة المنصورة.

٢٨. مسعود، أسماء سعد.(٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة المنصورة.

٢٩. النادي، نوال محمود.(٢٠١٦).توسيط العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي. ٢٠(٥٨). جامعة الأزهر. ص ص ١٥-٧١.

٣٠. نجم، عبدالحكيم؛ والعشري، تامر.(٢٠١٥). أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر. المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٣٩.(٤). جامعة المنصورة. ص ص ٢٨٩-٣١٣.

ثانياً_ المراجع الأجنبية

1. Adil, Adnan; Kamal, Anila.(2020).Authentic Leadership and Psychological Capital in Job Demands-Resources Model among Pakistani University Teachers, International Journal of Leadership in Education, v23 n6 Pp.734-754.
2. Akdoğan,S., Akdoğan A., Cingöz A. 2009. Organizational Ambidexterity: AnEmpirical Examination of Organizational Factors As Antecedents of Organizational Ambidexterity. Journal of Global Strategic Management ,Vol 3,no 2 Pp17-27
3. Alejandro Saez Munoz.(2016). Exploration and Exploitation at Universities, Degree in Business, Administration Final Project Work, Department d'Administració d'Empreses i Màrqueting, Universitat, (1). Pp1-59.
4. Charles A.O'Reilly and Michael L.Tushman.(2013). Organizational Ambidexterity; Past, Present and Future, Academy of management perspective ,Boston.
5. Chatchawaphun, Pimpisa; Julsuwan, Suwat; Srisa-ard, Boonchom(2016) Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators, International Education Studies, v9 n10 Pp34-46.
6. Degreenia, Alyssa Rose.(2018).Understanding Perceptions of Authentic Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Faculty

- at Land Grant Universities in the Colleges of Agriculture in the Southeast Region, ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, North Carolina State University.
7. Fatemeh Didevar and Jahangir Yadollahi.(2014). Identifying Ambidexterity Components of University Entrepreneurship, Case Study: University of Tehran", International Journal of Business and Technopreneurship, Vol. 4, No. 3, Pp385-398.
 8. Gardner, William L , B. J. Avolio, Fred O. Walumbwa(2005).Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development, The Leadership Quarterly 16(3):315-338
 9. Hughes , Mathew (2018): Organizational ambidexterity: What is it and why should we care?Journal of Marketing Management , 17th April 2018,p <https://www.jmmnews.com/organizational-ambidexterity-what-is-it-and-why-should-we-care/>
 10. Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core selfevaluations, on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. Leadership & Organization Development Journal, 38(3), Pp463-481.
 11. Juliano Lima Soares, Dálcio Roberto dos Rei : Organizational ambiguity in higher education institutions: an evolutionary stage proposal for ambiguity, Admiral UFSM, Santa Maria, v. 14, número 1, Pp. 102
 12. Matthew R. Marvel.(2012).Encyclopedia of New Venture Management, (London: Saga Publication.
 13. O'Reilly C.A. &Tushman M.L (2011)."Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit ", 53(4), Pp 1-5
 14. Oxford Refrence : Authentic Leadership, Oxford university press,2021, <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191843273.01.0001/acref-9780191843273-e-12>
 15. Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. Journal of Operations Management, 30(3), Pp.201–220.
 16. Sadri Tahar and Others.(2011).Transferal of Business Management Concepts to Universities as.Ambidextrous Organizations", Tertiary Education and Management. 17(4):Pp.289-308

17. Makhmooor ,Talat: (2018) Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders: https://www.researchgate.net/publication/326676488_Authentic_leadership_Concept_of_authenticity_and_qualities_of_authentic_leaders..
18. The Times Higher Education World University Rankings.(2020) https://www.time_higher_education.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats
19. Trimble, John Kristin.(2018).Perceived Authentic Leadership and Organizational Commitment, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Our Lady of the Lake University.
20. Victor Da Hsuan Feng,(2005)"World Universities Ranking—Generic and Intangible Features of Universities?" Speech at the First International Conference on World Class Universities at Shanghai Jiao-Tong University (WCU-1), June 16–18.
21. Williams, Leonard C.(2014).The Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction in a University Setting. ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Capella University.
22. Wood. M. Gabrielle (2007). Authentic leadership: Do We Need Really Another Leadership Theory?. Unpublished doctoral dissertation, George Mason University. Fairfax. USA