



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج

إعداد

د. رانيا كمال أحمد محمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ١١ ديسمبر ٢٠٢٢ م - تاريخ قبول النشر: ٢٧ ديسمبر ٢٠٢٢ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

مستخلص البحث باللغة العربية

هدف هذا البحث إلى تعرف واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية في تصورات العينة، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) عضواً، للعام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٨٦) فقرة، وقد جرى التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت الدراسة أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغير النوع في جميع الأبعاد ما عدا (الثقافة التنظيمية، والمسئولية المجتمعية والبيئية)، وكانت الفروق لصالح الذكور، ووفقاً لمتغير الكلية في جميع الأبعاد ما عدا (استدامة التعلم والنجاح، المسئولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية)، كما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في بعدي (الثقافة التنظيمية، واستدامة التعلم والنجاح)، فيما لم تكن هناك فروقاً في بقية الأبعاد، وكانت هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع في بعدي (الاستثمار "الاستغلال الأمثل للفرص"، والبراعة الهيكلية)، فيما لم تكن هناك فروق في بعد الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية بالنسبة لبعدي (البراعة الهيكلية)، والفروق لصالح الكليات النظرية، فيما لم تكن هناك فروق في الأبعاد الأخرى، عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات العينة في البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في أبعاد (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة)، وكذلك في مجموع الأبعاد، فيما كانت هناك فروق في بعد (البراعة الهيكلية) وكانت الفروق لصالح الدرجة العلمية الأعلى. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص، وذلك من خلال: تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع.

الكلمات المفتاحية : القيادة المستدامة - البراعة التنظيمية - جامعة سوهاج.

The reality of sustainable leadership and its relationship to organizational ingenuity, A field study at Sohag University achieving

Abstract

This search aimed to identify the reality of sustainable leadership and its relationship to achieving organizational prowess at Sohag University, and to identify the impact of the variables of gender, college, and academic degree on the perceptions of the sample, and to address the problem of the search, the descriptive approach was used. A questionnaire distributed to the sample was used, containing (86) items, Its validity and reliability were verified, and the study showed that the dimensions of sustainable leadership practices all came to a medium degree, and the dimensions of organizational ingenuity came to a moderate degree as well, and there was a positive correlation between the dimensions of sustainable leadership and the dimensions of organizational ingenuity, and the study showed that there were statistically significant differences between The average response of the study sample about the degree of practicing sustainable leadership according to the gender variable in all dimensions except (organizational culture, social and environmental responsibility), and the differences were in favor of males, According to the college variable in all dimensions except (sustainability of learning and success, social and environmental responsibility, and sustainability of investment in human and material resources), there were also statistically significant differences according to the degree variable in my dimension (organizational culture, sustainability of learning and success), while there were no There were differences in the rest of the dimensions, and there were differences between the averages of the respondents' responses about organizational ingenuity according to the gender variable in the two dimensions (investment, "optimal exploitation of opportunities", and structural ingenuity), while there were no differences in the exploration dimension (the search for new opportunities), There are statistically significant differences between the averages of the sample responses according to the college variable with regard to the (structural dexterity) dimension, and the differences are in favor of the theoretical faculties, while there were no differences in the other dimensions. (optimal utilization of opportunities, search for new opportunities), as well as in the total dimensions, while there were differences in the dimension (structural ingenuity) and the differences were in favor of the higher academic degree. The study recommended a set of recommendations, most notably: strengthening the university's organizational culture in order to achieve sustainable leadership and organizational prowess, and the need to enhance the ability of university leaders to optimally invest in opportunities, through: encouraging the university to various community institutions to invest in the university's sectors for the benefit of the university and society .

Keywords: sustainable leadership - Organizational Ambidexterity - Sohag University.

مقدمة

يشهد العالم في الألفية الثالثة تغيرات وتحولات سريعة وشاملة، لدرجة أن المؤسسات التعليمية أصبحت تعيش حياة حافة بالتغيرات سواء المحلية أو العالمية، وأصبحت القيادة من أهم أساليب التطوير والتحسين، لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال الاهتمام بالموارد البشرية والمادية، والاهتمام بتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، ومواكبة التطورات العصرية، وملاحقة التغيرات والاستفادة منها.

وفي ظل هذه التطورات السريعة والمتلاحقة والانفجار المعرفي الذي تواجهه المجتمعات، فإن المؤسسات التعليمية تتعرض إلى الضغوط المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المخرجات التي تقدمها، والتكيف مع الواقع الذي فرضته التطورات الحديثة، والذي يتطلب وجود قيادات ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل؛ لإحداث التطور الشامل في جميع جوانب العملية التعليمية، ولذلك كان الاتجاه نحو القيادة المستدامة؛ والتي تعد من المداخل العلمية الحديثة التي يتم استخدامها في العصر الحالي لمعالجة التحديات والعقبات التي تعاني منها الأنماط التقليدية للقيادة؛ حيث إن الأنماط التقليدية لم تعد ذات فعالية في مجابهة التحديات الكبيرة والعقبات المتزايدة التي تعاني منها المؤسسات.

فالقيادة المستدامة توجه المؤسسات التعليمية نحو أهمية التحول من التركيز التقليدي للتعليم إلى التوسع في الأنظمة والضوابط الإدارية والقيادية المستدامة في إدارة التعليم والعملية التعليمية، وذلك من خلال اتباع منهج طويل الأجل يجعل تنمية المدراء والإداريين في المؤسسات التعليمية جزءاً من عملية التطوير التنظيمي، والتحقق من أن تكون كافة عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً في المؤسسات التعليمية مستدامة. مما يسهم في تحسين الأداء ومخرجات التعليم إلى جانب دعم زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية (الحدراوي والجنابي والميالي، ٢٠١٨، ١٨٥).

وتشير القيادة المستدامة إلى العمليات التي يقوم بها القادة وواضعوا السياسات والأكاديميون من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة والمبادرات الأخرى داخل مؤسساتهم (Eustachio, et al., 2020, 1)، كما تهتم القيادة المستدامة بعدم استنزاف الموارد البشرية أو المادية للمؤسسات بدون مبرر، والابتعاد عن الممارسات السلبية والضارة على

المؤسسة والبيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة لمختلف القوى المؤثرة في المؤسسة، والاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة، الأمر الذي يؤكد على أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تحقيق الاستدامة بين كافة أفراد المؤسسة، كما يستهدف المحافظة على الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة (علي، ٢٠٢٢، ٣٦٦)، وتعرف القيادة المستدامة بأنها: تلك القيادة التي لديها وعي ذاتي وشعور بالمسؤولية نحو البيئة التنظيمية، وتسعى جاهدة من خلال المشاركة الفعالة مع جميع الأطراف المعنية لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية (الطبلاوي، ٢٠١٨، ٣)، وهي نموذج للقيادة الشاملة التي تتضمن جوانب الإدارة المختلفة؛ الإنسانية، وإدارة الجودة، والإدارة البيئية، وتحقيق التوازن بين ثلاثة جوانب؛ الأفراد، البيئة، الأرباح (Varra & Timolo, 2017, 4)، وهي نمط قيادي يلتزم فيه القادة بوجهة نظر طويلة المدى عند تنفيذ الأعمال، وقدرة أكثر على تحمل المخاطر، ولديهم التزام بالاستدامة، ودمج الممارسات المستدامة في صنع القرار المؤسسي (الخضير، ٢٠٢١، ١٠٢).

وتؤدي القيادة المستدامة دوراً محورياً في فاعلية أداء القيادات الجامعية، حيث تقود الجامعات نحو تحقيق أهدافها من خلال إعداد القيادات المتمكنة علمياً ومهارياً والقادرة على الإبداع والابتكار الاستراتيجي لتحقيق الفاعلية والكفاءة والإنتاجية العالية (كريري، ٢٠١٩، ٢)، وتكمن فلسفة القيادة المستدامة في الحفاظ على موارد المؤسسة البشرية والمادية والطبيعية، وعدم استنزافها بدون مبرر وذلك من خلال التوازن في استخدامها وبما لا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن تطويرها وتحقيق عوائد ومنافع داخلية وخارجية للمؤسسة، وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة الخارجية، ومواكبة التغيرات والتطورات الخارجية المحيطة بالمؤسسات التعليمية، كما تعتمد استراتيجية القيادة المستدامة بشكل كبير على تطوير المؤسسة بما يمكنها من التعلم بشكل أفضل وأسرع وأكثر مرونة وقدرة على التكيف من منافسيها (علي، ٢٠٢٢، ٣٨٥).

وعليه فالقيادة المستدامة نوع من القيادة يؤمن بالتغيير من خلال تفعيل المسؤولية والمشاركة الفعالة، وتلاقي الأفكار المتميزة، واعتماد طرق جديدة للرؤية، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية واستثمارها، وهي ذاتية التعزيز، وتحفظ التعلم العميق وتطوره، وتسعى نحو تحقيق استدامة التعلم على طول الوقت، وتعزيز التنمية في المؤسسة التعليمية

على المدى الطويل. وبالرجوع إلى الأدبيات التربوية والإدارية يتضح أهمية القيادة المستدامة، وضرورتها في المؤسسات التعليمية؛ فقد توصلت دراسة الرشيدي والعازمي (٢٠١٧) إلى أن القيادة المستدامة، تسهم في وجود رؤية واضحة المعالم للإصلاح والتطوير في المدارس، وتعمل على توفير فرص للتعليم العميق، وجعل الإصلاح حاضرا وواقعا يرتبط برؤية المستقبل، وتوصلت دراسة يونس (٢٠١٧) إلى أن ممارسة القيادة المستدامة يسعى دائما إلى تحقيق ما هو أفضل، مع مراعاة ما هو متاح لديهم من قدرات، وإمكانات بشرية ومادية، كما تسعى إلى توزيع الصلاحيات ومشاركة الجميع في صنع القرارات، مما يحفز معلمي المدرسة على الابتكار وتوليد الأفكار الخلاقة، وأكدت دراسة العردان (٢٠٢٠) على دور القيادة المستدامة في التطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية والبيئة والمجتمع، وأكدت دراسة فرج وآخرون (٢٠٢١) على دور القيادة المستدامة في الاهتمام بالعنصر البشري، واستغلال قدراته ومهاراته وخبراته، ووضع الإجراءات التي تكفل الاحتفاظ بهذا العنصر داخل المؤسسة، وأكدت دراسة الحدراوي (٢٠٢٢) على أن القيادة المستدامة تعمل على بناء وتعزيز القدرات القيادية وتعاقبها لفترات طويلة وتساعد على تطوير الجامعات من خلال إعادة بناء هيكلها التنظيمي وإعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها، وتجعل الجامعة أكثر قدرة على الاستمرارية ومواجهة التحديات، وتوصلت دراسة الخضير (٢٠٢١) إلى أن القيادة المستدامة تعمل على تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة من أجل السلامة البيئية والجدوى الاقتصادية وتحقيق مجتمع عادل للأجيال الحالية والمقبلة، وأكدت دراسة علي (٢٠٢٢) على أن القيادة المستدامة تؤدي دورا مهما في تطوير وتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالمؤسسات التعليمية، لرفع مكانة تلك المؤسسات وتبوؤها مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة، وأكدت دراسة عيد والزهراني (٢٠٢٢) إلى أن القيادة المستدامة تسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة المعرفة والثقة والابتكار الاستراتيجي، كما أنها تحقق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمادية والبيئية والمجتمعية.

ويعد بقاء المؤسسات واستمرارها في الأجل البعيد على قدرتها لإيجاد الموازنة بين الأنشطة الاستثمارية التي تركز على توظيف موارد المؤسسة وقابليتها الجوهرية لتلبية حاجات العاملين بمستوى عال من الكفاءة في عملياتها التشغيلية وبين الأنشطة الاستكشافية التي تتجه للبحث عن الفرص الجديدة لتقديم خدمات مبتكرة لضمان تكيفها مع بيئتها

الخارجية (عامر، ٢٠٢٠، ٢١٥)، من هنا كان الاهتمام بالبراعة التنظيمية والتي تعني قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستكشاف والاستغلال معاً، كما تسهم وبشكل أساسي في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس مجالها، من خلال استغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملون بها، ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقويم روح الفريق والعمل الجماعي (الظاهر وحسن، ٢٠٢١، ١٦٣)، لذا أصبحت البراعة التنظيمية من أهم مداخل التغيير والتحسين المستمر والتميز لكونها تركز على إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات خاصة المؤسسات التربوية والتعليمية حيث يوجد ارتباط وثيق بين مدخل البراعة التنظيمية وتلك المؤسسات التعليمية بصفاتها مؤسسات معرفية تعليمية؛ ليتحقق بداخل المؤسسات التعليمية فوائد جمة منها زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية وتحسين الأداء الإبداعي وتحقيق المزايا التنافسية والاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة (عامر، ٢٠٢٠، ٢١٥)، وأكدت العديد من الدراسات على أهمية البراعة التنظيمية؛ فقد أكدت دراسة النجار (٢٠١٥) وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وأكدت دراسة أبو النجا ومحمد وعواد (٢٠٢٠) أن البراعة التنظيمية انعكاس لقدرة المؤسسة وسعيها لتحديد الاستراتيجية المتبعة للاستغلال والاستكشاف، وتوصلت دراسة أبو جنيب (٢٠٢٠) إلى أن البراعة التنظيمية تمكن المؤسسة من تحقيق البقاء والاستمرار والنمو، والتفوق على المنافسين، وأكدت دراسة المصري (٢٠٢٠) على دور البراعة التنظيمية في الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة في المدرسة، وفي الوقت ذاته البحث عن إمكانيات وفرص جديدة للتغيير والتطوير، وأظهرت دراسة عيشوش (٢٠٢١) أهمية تعزيز البراعة التنظيمية نظراً للتنافسية العالية التي تتطلب تطوير وحدات بارعة من خلال التغيير الجذري والتطوير بشكل متزامن، كما أشارت دراسة محمد (٢٠٢١) إلى أن البراعة التنظيمية تضمن استمرار المؤسسة في عملية التعلم من خلال أنشطة الاستكشاف، وأنشطة الاستغلال، وأشارت دراسة الظاهر وحسن (٢٠٢١) إلى أن البراعة التنظيمية تعمل على تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، من خلال استغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملون بها، ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل

الجماعي، وأكدت دراسة المحمادي والقرشي (٢٠٢٢) الحاجة لمنظمات بارعة تحسن الاستغلال الكامل لما لديها من موارد وتعمل جاهدة في سبيل اكتشاف موارد وفرص جديدة. إن إسهام القيادة المستدامة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات بشكل عام وفي جامعة سوهاج بشكل خاص سيكون له تأثير إيجابي على تطوير مؤشرات الأداء في مختلف الأنشطة الجامعية، سواء داخل الجامعة أو المرتبطة بالمجتمع المحلي، كما يجعل الجامعة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في شتى المجالات، وكذلك تمثل توجها استراتيجيا تسعى الجامعة إلى تحقيقه، وانطلاقا مما سبق فإن البحث الحالي يسعى إلى التعرف على واقع القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج.

مشكلة البحث

يشهد التعليم الجامعي في مصر مرحلة مهمة من مراحل تطوره، في مختلف الجوانب، ومع أهمية القيادة الجامعية في توجيه وتنسيق الأعمال، ومواجهة التغيرات، والتأثير في المجتمع، والتواصل مع مؤسساته المختلفة؛ إلا أن بعض الدراسات أكدت وجود بعض القصور في أداء الإدارة الجامعية؛ كما أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من القيادة المتميزة، كما تواجه الكثير من المعوقات في تطبيق الممارسات القيادية التي تحقق الاستدامة بكافة أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية والتكنولوجية). وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث العربية على أن معظم الجامعات لا زالت تستخدم أشكالا قيادية تقليدية، وتواجه بعض الصعوبات في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة.

وعلى الرغم من أهمية تطبيق القيادة المستدامة لتحقيق البراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الجامعية إلا أن هناك ندرة في الدراسات المتعلقة بهما - على حد على الباحثة - حول الجامعات المصرية، وقد أشارت الدراسات القليلة التي حصلت عليها الباحثة إلى وجود بعض المشكلات تتعلق بتطبيق القيادة المستدامة؛ فقد أشارت دراسة غانم (٢٠١٦) إلى أن الأبعاد الرئيسية التي تركز عليها القيادة المستدامة كثيرا ما يتم إغفالها أو تجاهلها، كما توصلت دراسة علي (٢٠٢٢) إلى حصول بعض أبعاد القيادة المستدامة بجامعة الأزهر على درجة ضعيفة. وفيما يتعلق بالبراعة التنظيمية أشارت دراسة الطاهر وحسن (٢٠٢١) إلى ضعف مهارات أعضاء هيئة التدريس في استكشاف الفرص - أحد أبعاد البراعة التنظيمية- التي يمنحها التعليم الهجين. وتأسيسا على ما سبق تبدو الحاجة ملحة

إلى دراسة واقع ممارسات القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج.

أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ١- ما الإطار النظري للقيادة المستدامة والبراعة التنظيمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما مستوى ممارسة قيادات جامعة سوهاج للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟
- ٥- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟
- ٦- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزى لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟
- ٧- ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري للقيادة المستدامة والبراعة التنظيمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

- ٢- التعرف على درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- التعرف على مستوى ممارسة قيادات جامعة سوهاج للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.
- ٥- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية.
- ٦- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية.
- ٧- التوصل إلى بعض التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

أهمية البحث

- يتوقع أن يستفيد من نتائج البحث العديد من الفئات كما يلي :
- يؤمل أن يسهم البحث في تقديم توصيات إجرائية لقيادة الجامعات في تعرف أهمية تطبيق القيادة المستدامة، والبراعة التنظيمية، الأمر الذي يساعد في إعداد خطط للتغلب على صعوبات التطبيق، كما يؤمل أن تسهم نتائج البحث في تطوير أداء القيادات بجامعة سوهاج وغيرها من الجامعات المصرية من خلال تبني وتطبيق القيادة المستدامة، ودور هذه الممارسات القيادية في تحقيق البراعة التنظيمية.
 - قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسة التعليمية في إعداد وتطوير قيادات الجامعة لتبني القيادة المستدامة، كما يؤمل أن تفيد نتائج البحث المسؤولين ومتخذي القرار والقيادات بجامعة سوهاج من خلال تعرفهم واقع ممارسات القيادة المستدامة، وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية.

- تبين نتائج البحث واقع ممارسة القيادة المستدامة لتحقيق البراعة التنظيمية، والذي قد ينعكس على تطوير الأداء بالجامعة وتحقيق تميزها .
- قد تساعد نتائج البحث في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتحسين أداء قيادات الجامعات، وإعداد برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات لتنمية مهاراتهم وكفاياتهم لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- تعزز ممارسات القيادة المستدامة تمكين القيادات الجامعية من التحكم في المدخلات، وتطوير العمليات للوصول إلى مخرجات متميزة طويلة الأمد.
- يتزامن البحث مع الجهود المبذولة من قبل جامعة سوهاج نحو تحقيق الاستدامة في كافة جوانبها.

منهج البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (أسلوب العلاقات الارتباطية) لملاءمته لطبيعة الموضوع ، حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول القيادة المستدامة، والبراعة التنظيمية، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها ، ثم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي :

- ١- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة واقع ممارسات أبعاد القيادة المستدامة (الثقافة التنظيمية، استدامة قيادة الآخرين، استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق)، التوزيع الاستراتيجي، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية)، وعلاقتها بالبراعة التنظيمية: الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)، الاستكشاف (خلق فرص جديدة)، البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن)، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

٢- الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، وذلك لتقييم درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قيادات جامعة سوهاج، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم.

٣- الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية بكلّيات جامعة سوهاج.

٤- الحدود الزمنية : طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية من شهر يونيو ٢٠٢١ م إلى شهر أغسطس ٢٠٢١ م .

مصطلحات البحث

يتضمن البحث الحالي المصطلحين التاليين :

١- القيادة المستدامة Sustainable Leadership :

القيادة في اللغة العربية؛ تأتي من قاد الدابة قودا وقيادا، وقيادة: مشى أمامها آخذا بمقودها، وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره ، أما المستدامة في اللغة العربية؛ يقال أدامت السماء أمطرت، وأدامت تأنى فيه، وأدامت الدلو ونحوها: مألها، ودام الشيء: أقام، ودام: تحرك، ودام: سكن، وداوم عليه: واظب، وداوم الشيء: طلب دوامه، وداوم: تأنى فيه (المعجم الوسيط، ٢٠٢٢).

وفي الاصطلاح، تعرف بأنها: نمط القيادة التي تستمر وتنتشر بين الأفراد، وأنها مسؤولية مشتركة بحيث لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية دون مبرر، بل تهتم وتبتعد عن الحاق الضرر السلبي بالبيئة التعليمية والمجتمع المحيط، والقيادة المستدامة لها ارتباط فعال مع القوى التي تؤثر بها، وبناء بيئة تعليمية للتنوع التنظيمي الذي يؤدي إلى تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطور المشترك (أشتيوي، ٢٠١٧، ٦)، فالقيادة المستدامة هي ظاهرة ملحّة في القرن الحادي والعشرين لا يمكننا تجاهلها في مواجهة التغيير السريع وزيادة المساءلة. لا يمكن الحفاظ على الوتيرة على خلفية "القائد" (Conway, 2015, 32). كما تعرف أيضًا بأنها "القيادة التي تحتاج إلى اتباع منظور طويل الأجل لصنع القرارات، وتنمية الإبداع الهادف إلى تنمية قيمة العملاء، وتنمية قوة العمل تتسم بالمهارة والنشاط المرتفع في العمل، وتقديم منتجات وخدمات وحلول ذات جودة عالية" (Avery & Bergsteiner, 2011,5).

أما كيري (٢٠١٩، ٨) قد عرف القيادة المستدامة بأنها "مجموعة من الممارسات القيادية وفق نموذج إفري وبريجستر، تمارسها القيادات الأكاديمية من العميد، وكيل، رئيس قسم علمي؛ لتحقيق ممارسات قيادية طويلة المدى تتصف بالإبداع، متزنة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، تحدد درجة أهمية تطبيقها في مستوياتها (التأسيسية، عالية المستوى، الحوافز الرئيسية). ويمكن تعريف القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: نمط من أنماط القيادة يولي اهتماماً متوازناً بجميع جوانب العملية التعليمية، ويركز على التحسين المستمر، ويتحمل مسؤولية بناء قدرات الموارد البشرية بالجامعة، وتحديد أولوياتها، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتحقيق رضا المستفيدين؛ من خلال إيجاد بيئة تعلم متنوعة، وتطبيق ممارسات متميزة، واتخاذ قرارات موجهة نحو المستقبل.

٢- البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity :

البراعة في اللغة العربية تعني كمال الفضل، والبراعة: حسن الفصاحة الخارجة عن نظائرها، وبرع براعة، وبروعا: فاق نظراءه في أمر (المعجم الوسيط، ٢٠٢٢)، وفي اللغة الإنجليزية، فإن مصطلح Ambidexterity يعود إلى كلمة لاتينية مكونة من مقطعين أولهما ambos، بمعنى كلاهما، والثاني dexter بمعنى يمين، وتستخدم لوصف قدرة الإنسان على استخدام يديه كليهما معا بمهارة متساوية، وقد تم تقديم مفهوم البراعة لأول مرة في السياق التنظيمي على يدي دونكان Duncan عام ١٩٧٦ لوصف المنظمات التي لديها القدرة والكفاءة على إدارة مطالب العمل الحالية وتلبيتها وفي الوقت ذاته التكيف مع المتغيرات البيئية المستقبلية (المصري، ٢٠٢٠، ٦٧)،

وتعرف البراعة بأنها: مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من التعامل مع التغيرات من خلال الكفاءة والتأثير، الموائمة والتكيف، تحقيق الأفضلية والإبداع، وسيتم قياسها من خلال الاستكشاف والاستغلال (المحاسنة، ٢٠١٧)، وهي: الجهود والممارسات التي يبذلها مدير المدرسة الثانوية، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة في الممارسات الفعلية كافة ذات العلاقة بتحقيق التوازن بين الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة (المصري، ٢٠٢٠، ٧٠)، كما عرفت بأنها: جميع مداخل وأساليب الكشف عن الإمكانيات المادية والمعلوماتية والمهارية والخبرات واستثمارها من خلال الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى

بناء علاقات ثقة ومشاركة وتبادل تلك الإمكانيات ونشرها وتأكيدا وتفعيلها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي (عامر، ٢٠٢٠، ٢١٩)، وهي: مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات من التعامل مع التغيرات لتحقيق الأفضلية والإبداع، والتي توضح مدى قدرتهم على استغلال الإمكانيات المتاحة واستكشاف الفرص والإمكانيات الجديدة وتوظيفها بالشكل الأمثل، وتفعيل جميع إمكانيات الجامعة بما يحقق نقلهم إلى واقع أفضل يمكنهم من تعظيم وتطوير تأثيرها في المجتمع على المدى القصير والطويل (الظاهر وحسن، ٢٠٢١، ١٧١) .

وتعرف البراعة التنظيمية إجرائيا بأنها: بأنها قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استثمار إمكانياتها المتوفرة، واستكشاف إمكانيات جديدة، من خلال توظيف الممارسات المتميزة في المشاركة، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة التعلم، والابتكار؛ وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة، يمكن عرضها فيما يلي:

أولا: دراسات تناولت القيادة المستدامة :

هدفت دراسة (Lambert, 2012) إلى تصميم نموذج مقترح لممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى التحقق من مدى فاعلية البرنامج المقترح ودوره في تطوير دور مدراء كليات التعليم العالي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي، وقد بينت النتائج فعالية البرنامج المقترح فيما يتعلق بممارسات القيادة المستدامة في كليات التعليم العالي.

هدفت دراسة غانم (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كما حددها "إفري" و"بريستر" في جامعة مدينة السادات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة المستدامة في جامعة السادات بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف المتغيرات الشخصية: الجنس، والرتبة العلمية، والتخصص.

وهدفت دراسة العردان (٢٠٢٠) إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة

واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة متوسطة، كما حصلت جميع أبعاد المحور على درجة أداء متوسطة وهي (الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة الموارد البشرية والمادية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي).

وهدفت دراسة (Filho, 2020) إلى فهم الخصائص الرئيسية لقيادة الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات الرئيسية التي يواجهونها. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت الدراسة أن القيادة المستدامة تسهم في تحقيق القدرة على الابتكار والتفكير على المدى الطويل، وتمكن المؤسسات من تحقيق الترابط بين التخصصات المتعددة والمعرفة حول الإعدادات التنظيمية، والتغلب على التحديات كما تسعى إلى الاستثمار في التعليم من أجل التنمية المستدامة، وأظهرت أن هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادة المستدامة، منها: قلة اهتمام إدارة الجامعة وبعض أعضاء المجتمع الأكاديمي بتطبيقها، بالإضافة إلى نقص الخبرة الموارد، وقلة وجود رؤى استراتيجية.

وهدفت دراسة الحدراوي (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، كما حصل كل بعد من أبعاد القيادة المستدامة على درجة تطبيق متوسطة مرتبة كالتالي: السلوك الأخلاقي، التوجه الاستراتيجي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية، تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، أما المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت بدرجة احتياج عالية بصفة عامة، وحصل بعد المتطلبات التنظيمية على درجة احتياج عالية جداً، وبعد المتطلبات الشخصية للقائد على درجة احتياج عالية.

وهدفت دراسة علي (٢٠٢٢) إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة متوسطة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة قيادة الآخرين، والممارسات الأخلاقية، ووفقاً لمتغير المنصب الإداري أظهرت الدراسة فروقاً لبعدها

استدامة قيادة الآخرين لصالح من يشغلون مناصب إداريا، ووفقا لمتغير الرتبة العلمية أظهرت الدراسة وجود فروق لأبعاد استدامة الموارد البشرية والمادية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية.

وهدفت دراسة عيد والزهراني (٢٠٢٢) إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستتر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستتر بأبعادها (الممارسات الإدارية، الممارسات التنظيمية، الممارسات التحفيزية) بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، وكانت درجة موافقة عينة الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستتر جاءت بدرجة عالية جدا.

وهدفت دراسة (Iqbal & Piwovar, 2022) إلى التعرف على تأثير القيادة المستدامة على الأداء المستدام من خلال فحص دور الابتكار الاجتماعي كمتغير وسيط، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي للقيادة المستدامة على الابتكار الاجتماعي الذي يؤدي تأثيرا على الأداء المستدام، كما أكدت الدراسة على الدور الوسيط للابتكار الاجتماعي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

ثانيا: دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

هدفت دراسة النجار (٢٠١٥) إلى التعرف على آراء العاملين حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في حين يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية، كما يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة الجديرة بالثقة ككل على بعدي الاستغلال والاستكشاف في حين لا يعتبر هذا التأثير معنوياً بالنسبة لكل بعد من أبعادها.

هدفت دراسة علوان والسلطاني والموسوي (٢٠١٩) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة قيام منظمتهم بتطبيق استراتيجية تمكين العاملين في عملياتها

اليومية، كما أوضحت أن العاملين يتشاركون في المعلومات فيما بينهم، بالشكل الذي يساعدهم على تنفيذ مهامهم وواجباتهم بأفضل شكل ممكن، وتمتع معظم أفراد العينة بالقوة والمعرفة في تنفيذ وظائفهم داخل المؤسسة، كما أن معظم أفراد العينة يمتلكون قدرا من المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ عمليات المؤسسة، وأظهرت الدراسة أيضا قيام المؤسسات المبحوثة بدعم استراتيجية التمكين داخلها وبالشكل الذي يساعدها على تقديم خدمات ومنتجات جديدة إلى المستفيدين.

وهدفت دراسة المحلاوي وخطاب (٢٠١٩) التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمفهوم رأس المال الفكري وفقا للعوامل الديموغرافية، كما لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمفهوم البراعة التنظيمية وفقا للعوامل الديموغرافية، كما يؤثر رأس المال الفكري (البشري، التنظيمي) معنويا على البراعة التنظيمية.

وهدفت دراسة إبراهيم والسيد والعشري (٢٠٢٠) إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المواهب (استقطاب المواهب، إدارة الأداء، المكافأة والتقدير، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال).

وهدفت دراسة أبو جنيب (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة على استبانة البراعة التنظيمية تعزي لمتغيري الجنس والرتب الأكاديمية، ووجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من خمس

إلى عشر سنوات، كما توصلت لوجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة. وهدفت دراس (Ketabchi, 2020) إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تسهيل مرونة الموارد البشرية في الجامعة، وأظهرت النتائج وجود مرونة للموارد البشرية مرتبطة البراعة التنظيمية بشكل إيجابي، ولا يوجد تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية، وعدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء.

وهدفت دراسة الطاهر وحسن (٢٠٢١) إلى التعرف على دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: التعليم الهجين يؤدي دورا بارزا في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك في بعدي الاستكشاف والاستغلال، وإن كان هناك زيادة طفيفة في بعد الاستغلال عن الاستكشاف، حيث ساهم في زيادة فرص استثمار قدراتهم في رفع مستوى الأداء المهني، كما ساعد في ارتفاع مهاراتهم في مواجهة تحديات كل ما هو جديد، كما شجعهم في بناء مجتمعات التعلم بتبادل الخبرات بين الزملاء.

وهدفت دراسة محمد (٢٠٢١) إلى بحث علاقة التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين ابعاد التماثل التنظيمي وبين البراعة التنظيمية، وأن مستوى الشعور بالتماثل التنظيمي والبراعة التنظيمية لدى العاملين موضوع الدراسة فوق المتوسط، وأن أبعاد التماثل التنظيمي ترتبط معنويا بالبراعة التنظيمية، ويوجد علاقة معنوية لكل من الولاء والتشابه على البراعة التنظيمية، في حين جاء بعد العضوية في مرتبة أقل، وجاء بعد الولاء أكثر أبعاد التماثل التنظيمي تأثيرا على البراعة التنظيمية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن : الدراسات السابقة أكدت على أهمية القيادة المستدامة في قيادة الجامعة على مستوى طويل الأمد، وتبني ثقافة قيادية تركز على الأخلاقيات التي تدعم النجاح، كما أنها تتجاوز تحقيق نتائج مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة في التعلم، كما أكدت على أهمية البراعة التنظيمية في استغلال إمكانات الجامعة الحالية،

وإشباع احتياجات المستفيدين، مع البحث عن فرص جديدة وخدمات جديدة، والسعي نحو تحسين المخرجات وتجويدها.

ويستفاد من الدراسات السابقة في تكوين فكرة واسعة وعميقة عن موضوع الدراسة، وفي تكوين تصور عام لموضوع الدراسة، مما أسهم في صياغة المشكلة، وإعداد الإطار النظري، واختيار منهج الدراسة وأدواتها، وتحديد المعالجة الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة، وصياغة التوصيات والمقترحات.

خطوات السير في البحث

تتمثل خطوات السير في البحث فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث، ويشتمل على العناصر الآتية: مقدمة البحث، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث، مصطلحات البحث، والدراسات السابقة، ثم خطوات السير في البحث.

الخطوة الثانية: للإجابة عن السؤال الأول: ما الإطار النظري للقيادة المستدامة والبراعة التنظيمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ قامت الباحثة بطرح الأسس النظرية للقيادة المستدامة والبراعة التنظيمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: للإجابة عن الأسئلة من الثاني إلى السادس للبحث: ما درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، ما مستوى ممارسة قيادات جامعة سوهاج للبراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟، ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين واقع ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة ومستوى البراعة التنظيمية لديهم؟، ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟، ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدة قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟ تناولت إجراءات الدراسة الميدانية، نتائجها، وتفسيرها وتحليلها.

الخطوة الرابعة: الإجابة عن السؤال السابع للبحث: ما التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟ توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات اللازمة لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

وبعد أن تناولت الباحثة المنهجية البحثية ، يتم تناول الإطار النظري والميداني على النحو التالي :

المحور الأول : الإطار النظري للدراسة :

ويتم تناول الإطار النظري كما يلي:

أولاً: القيادة المستدامة Sustainable Leadership: ويتم تناولها كما يلي:

١ - مفهوم القيادة المستدامة :

تشتمل القيادة المستدامة في مضمونها على العديد من الأنماط القيادية كالقيادة التحولية، الخادمة، الأخلاقية، إلى جانب العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها، ويعتبر هارجريفز Hargreaves من الأوائل الذين استخدموا مفهوم القيادة المستدامة في المجال التربوي، وذلك بعد البحث الذي أجرته مؤسسة سبنسر Sepenser، حيث قام هارجريفز Hargreaves بربط القيادة التربوية بالبيئة والاستدامة (كيري، ٢٠١٩، ١٥).

وتعرف القيادة المستدامة بأنها: أسلوب قيادي للتطوير المستمر وتحقيق التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والموارد المالية، والبيئية، والمجتمع، وذلك في الأبعاد التالية: استدامة استثمار الموارد البشرية والمالية، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، المسؤولية المجتمعية والبيئية (العدان، ٢٠٢٠، ٧٣)، وهي: نمط قيادي يتضمن عدة إجراءات وممارسات من شأنها استدامة التعلم والنجاح بين كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة، وعدم استنزاف موارد المؤسسة البشرية والمادية، فضلاً عن التوازن في إدارة مواردها المادية والبشرية والمعرفية وفقاً للاحتياجات المجتمعية وتوفير مناخ تعليمي يمتاز بالعدالة الاجتماعية بين كافة أفراد المؤسسة الجامعية، وتعزيز المسؤولية المجتمعية والبيئية (علي، ٢٠٢٢، ٣٧٣)، ويقصد بها أيضاً: قدرة قائد المؤسسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد

المتاحة لدى المؤسسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تلاقح الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويطور الأداء المدرسي ويحقق ريادته (هلال ومحمد، ٢٠٢١، ٣٨١)، كما عرفت بأنها: ممارسات استراتيجية تلبى متطلبات الإدارات التعليمية الحالية والمستقبلية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية بمشاركة المعنيين بها (حباكة وزناتي، ٢٠٢٢، ١٤٢).

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن القيادة المستدامة تعمل على:

- استثمار الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة ممكنة دون استنزافها.
- تعزيز أداء الجامعة وتطويره، وتعميق عملية التعلم لدى جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تمكين جميع الموارد البشرية بالجامعة؛ وتوعيتهم بالممارسات المتميزة؛ لتقديم أفضل أداء في الوقت الحاضر والمستقبل.
- تسعى نحو تحقيق التعلم المستمر للموارد البشرية بالمؤسسة، وتعميق الحصول على المعرفة.
- تسعى نحو تحقيق نتائج متميزة، والمحافظة عليها، وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- تضع القيادة المستدامة تصورا للرؤية المستقبلية المطلوبة للمؤسسة من خلال مشاركة جميع أصحاب المصلحة.

٢ - أهمية القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تؤدي القيادة المستدامة دورا مهما في إحداث التغيير المستمر في المؤسسات، من خلال تحسين الأداء الوظيفي، وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار، واستثمار الموارد البشرية والمادية، وتنمية مهارات العاملين وقدراتهم لتمكينهم من المشاركة بفاعلية في تحقيق تميز المؤسسة. وأكد علي (٢٠٢٢، ٣٩٠) أن أهمية القيادة المستدامة تكمن في وجود قيادة واعية ومدركة ذات رؤية مستدامة تسعى من خلالها إلى استدامة عملية التعلم داخل المؤسسة وتحسين نتائج الطلاب، فضلا عن استدامة قيادة الآخرين وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم لشغل الوظائف القيادية مستقبلا.

وتوصل كوك (٢٠١٤، ٣) إلى أهمية القيادة المستدامة في الميدان التربوي فيما يلي:

- وجود قيادة تربوية مستدامة ذات جودة عالية يعد ضروريا لاستمرارية النمو في المؤسسة.
- قيادة المؤسسة على مستوى طويل الأمد.
- تبني ثقافة قيادية تركز على الأخلاقيات التي تدعم النجاح.
- أنها تتجاوز تحقيق نتائج مؤقتة إلى إيجاد تحسينات دائمة في التعلم.
- إعداد وتجهيز وتطوير الأفراد وتأهيلهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

كما تتضح أهمية القيادة المستدامة للمؤسسات التعليمية فيما يلي (Kantabutra

632, 2013, Saratun &): أنها ضرورية للحفاظ على الثقافة الإيجابية، والروح المعنوية العالية بين أعضاء المؤسسة التعليمية، أنها عامل مهم في تحديد النمو الأكاديمي للطلاب والنمو المهني للموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، تعزيز الأفكار والممارسات الناجحة في مجتمع التعلم، وتحسين استثمار الموارد البشرية والمادية.

وهناك أربعة مستويات لتطبيق القيادة المستدامة داخل المؤسسات، وهي كما يلي (

19, 2014, Simanskiene & Zuperkiene؛ فرج ومعوض والرميدي، ٢٠٢١، ٥):

- مستوى الفرد: ينبغي أن يبدأ القائد الذي يرغب في تطبيق القيادة المستدامة داخل المؤسسة بنفسه أولاً، وذلك عن طريق التحلي بمواصفات شخصية قوية، ومهارات عالية وأداء مرتفع، بالإضافة إلى امتلاك القدرة على التعلم المستمر، حتى يكون دافعا لمرءوسيه على ممارسة الابتكار والإبداع.

- مستوى الفريق: يجب أن تمتلك المؤسسة عاملين مؤهلين وقادرين على تطبيق مفهوم الاستدامة في كافة عمليات المؤسسة، وأن تكون العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض قوية ومستدامة.

- مستوى المؤسسة: يجب أن تمتلك المؤسسة الرغبة في تطبيق القيادة المستدامة، وذلك بنشر ثقافة وأفكار الاستدامة داخل المؤسسة، إلى جانب ضرورة ضمان ولاء العاملين وتقبلهم لتطبيق الاستدامة.

- مستوى المجتمع: يجب أن ينظر المجتمع للمؤسسات التي تطبق أفكار ومبادئ الاستدامة بصورة مختلفة، حيث يساعد ذلك على جعل صورة المؤسسة مميزة في أذهان العملاء، مما يقودها على مستوى طويل الأجل.

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية القيادة المستدامة من خلال السعي نحو التحسين المستمر لأداء الجامعة، والعمل على استثمار مواردها، ومواكبة التغيرات المتسارعة، كما تسعى لمشاركة العاملين في المساهمة في التخطيط لأنشطة الجامعة وتنفيذها وتقييمها، وتحرص على التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة، من خلال الدورات التدريبية والاهتمام بالأفكار المبدعة واستدامتها، وتعزيز مسؤولية الجامعة تجاه المجتمع.

٣- مبادئ القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية:

تستند القيادة المستدامة على مجموعة من المبادئ التي تتوافق مع سعي قائد المؤسسة نحو الارتقاء بها وتحقيق استدامتها على المدى الطويل، وحدد علي (٢٠٢٢، ٣٩١) مبادئ القيادة المستدامة في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

- تخلق القيادة المستدامة التعلم المستدام وتحافظ عليه.
- تضمن القيادة المستدامة النجاح مع مرور الوقت.
- تعمل القيادة المستدامة على استدامة قيادة الآخرين،
- تعالج القيادة المستدامة قضايا العدالة الاجتماعية.
- تعمل القيادة المستدامة على عدم استنزاف الموارد البشرية والمادية، بل تسعى نحو تطويرها.

- تطور القيادة المستدامة التنوع البيئي والقدرة.

- تتعهد القيادة المستدامة بتفعيل المشاركة النشطة مع البيئة الخارجية.

أما عيد والزهراني (٢٠٢٢، ٢٥٢) فقد أشارا إلى مجموعة من المبادئ للقيادة المستدامة، كما يلي:

- العمق: القائد المستدام يسعى لرعاية وتعليم وتدريب الآخرين بطريقة عميقة وواسعة.
- الطول: القيادة المستدامة تبقى سنوات طويلة ومتعاقبة من قائد مستدام لآخر، وذلك لاهتمامها بخطط التعاقب الوظيفي القيادي.

- الاتساع: فالقائد المستدام يمارس نوعا من القيادة الموزعة الواسعة، وذلك بالسماح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار وتنفيذها، بهدف الاستفادة من الآخرين في خلق أفكار وتوجهات جديدة.

- العدل: وتعني سعي القائد المستدام للحفاظ على المعرفة ومشاركتها، وتقليل الضرر على البيئة المحيطة والمجتمع.

- التنوع: يشجع القائد المستدام التنوع والاختلافات بين قدرات أفراد المؤسسة، ويفهم أن المؤسسة التي يقودها متنوعة ومعقدة، ويتصرف بناء على ذلك.

- سعة الحيلة: يسعى القائد المستدام لتطوير وتنمية الموارد المختلفة في المؤسسة ولا يستنزفها.

- الحفاظ على الموجودات: يسعى القائد المستدام جاهدا للاستفادة من ثقافة وأهداف وماضي المؤسسة؛ بهدف التعلم من أخطاء الماضي وتحسين وتجويد الأداء في المستقبل.

كما أشارت حباكة وزناتي (٢٠٢٢، ١٦٠) إلى أن القيادة المستدامة في المؤسسات المختلفة تعتمد على العديد من المبادئ التي تتضمن: عمق التعلم، التأثير في الآخرين على المدى البعيد، تطبيق العدالة، تعزيز التنوع، توفير ذاكرة مؤسسية تتضمن أفضل الممارسات السابقة؛ لخلق مستقبل أفضل للمؤسسة وللعاملين بها؛ مما يساعد في تحقيق أهدافها المستقبلية، تنمية قدرتها على الاستثمار والابتكار في ضوء التطورات المجتمعية المستقبلية، وحتى يتمكن القادة من تحقيق الاستدامة لمؤسساتهم فعليهم إدارة ذواتهم، وتطوير أنفسهم في ضوء التغيرات المستقبلية؛ مما يساهم في الوفاء بمتطلبات عملهم، ومؤسساتهم في ضوء متطلبات التنمية المستدامة للمؤسسة والمجتمع.

٤ - وظائف القيادة المستدامة

تُعنى القيادة المستدامة بتنفيذ العديد من الوظائف التي تم تناولها في العديد من المجالات والمستويات، ففي المجال التعليمي كانت وظائف القيادة المستدامة تتخذ مستويات متعددة، فمنها ما كان ينطبق على مستوى الجامعة أو المؤسسة التعليمية، أو ينطبق على مستوى المدينة أو المحافظة، ومنها ما ينطبق على مستوى الدولة أو الولاية ككل؛ في سبيل تحقيق القيادة المستدامة، وقد ركز الأكاديميون والمتخصصون في المجال التربوي والتعليمي على هذه الوظائف، حيث لخص (Hargreaves & Fink, 2006, 216) عددا من

الوظائف التي يتم تطبيقها على مستوى الجامعات في منطقتي معينة في سبيل تحقيق القيادة المستدامة داخل هذه الجامعة، ومن أبرز هذه الوظائف ما يلي:

- ترتيب الأولويات بدءاً من التعلم والتعليم ثم الإنجاز وصولاً إلى الاختبار.
- الاستغلال الأمثل للموارد بكافة أشكالها وتحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتشجيعهم على التعاون والتشارك في إنجاز المهام، في سبيل خلق تعليم أفضل للأفراد الحاليين وجيل المستقبل.

- تعزيز القيادات في الأقسام والكليات في الجامعة، بحيث تكون قادرة على تنمية القيادة المستقبلية وتحقيق استدامتها.

- الاستعانة بعدد من المديرين والمتخصصين لمساعدة الجامعة في تنمية خدماتها ومخرجاتها.

- تصميم قاعدة بيانات وأنظمة تقنية وبشرية تهتم بإدارة البيانات والمعلومات، بحيث يتم الحصول على المعلومات والبيانات والمعلومات بسهولة وسرعة عن الحاجة إليها.

- تعزيز دور الأقسام الأكاديمية في الجامعات في تحقيق ومراجعة النتائج كمدخل من مداخل عملية التنمية.

- تزويد النظام التعليمي بالمشرفين والموجهين، وطلب الاستشارة من القادة السابقين في سبيل تحقيق القيادة المستدامة داخل الحرم الجامعي.

- عقد الاجتماعات المنتظمة والدورية مع المستشارين ورؤساء الأقسام في الجامعة والمشاركة في وضع الضوابط والاستراتيجيات التي تحقق الاستدامة وتنمي مخرجات الجامعة وخدماتها.

- تعزيز المشاركة بين الطلاب والمعلمين والإداريين والعاملين في الجامعة مع أفراد المجتمع المحلي في سبيل تحقيق التطور والتحسين المشترك في المجتمع.

- توفير مؤشرات متعددة للمحاسبة، وضرورة تنفيذها مجتمعة؛ كتحفيز الجامعات لمساعدة بعضها البعض.

- تمويل الشبكات المحلية للجامعات للمساهمة في الممارسات الفعالة واستراتيجيات التطوير.

- تنفيذ المبادرات والأنشطة التدريبية المكثفة للعاملين في الجامعة لتعزيز الخبرات وتقوية التميز المشترك فيما بينهم.

- مراجعة السياسات والأنظمة السابقة وتنمية الخبرات قبل البدء في مبادرات التغيير الجديدة. وبناء على ذلك نرى أن هذه الوظائف مهمة وضرورية لتحقيق التنمية والقيادة المستدامة، ويجب على كافة الجامعات والمؤسسات التعليمية تبنيتها ومراعاتها عن وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذ مهامها، وذلك لأن هذه الوظائف تتسم بمواكبة تغيرات ومستجدات العصر الحالي، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وربط المؤسسات التعليمية والجامعات بالبيئة المحيطة به والتي يمكن أن تؤثر وتتأثر بها.

٥ - خصائص القيادة المستدامة:

- تعددت خصائص القادة المستدامين، وحددها الحازمي (٢٠٢٢، ١٦٠) فيما يلي:
- ينظر القادة المستديمون في احتياجاتهم وطرقهم العملية في الإدارة إلى أهمية تنمية قدرتهم على التعاون الإبداعي.
 - يستخدم القادة المستديمون خطة عمل، ويلتزمون بالأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، على المستويات الشخصية والمهنية والتنظيمية في المؤسسة.
 - يكون القادة المستديمون مدركين ومترابطين ومتعاونين ومنظمين داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، لإطالة فترة قيادتهم.
 - القادة المستديمون مدركون لنقاط القوة والموهب، ولا يمارسون العشوائية والفوضى، ولكنهم في الوقت نفسه يدركون قوة الإبداع والابتكار.
 - القادة المستديمون منفتحون على التغذية الراجعة، وتقييمهم لأنفسهم ومن الآخرين، وكشف مواطن قوتهم.
 - القادة المستديمون هادفون إلى إنشاء عناصر عمل واقعية، ومليئة بالتحديات، للحفاظ على إدارة مليئة بالأنشطة والالتزامات والعلاقات الصحيحة.
 - يعتمد القادة المستديمون على مجموعة من القيم الشخصية التي توجههم في صنع القرار، ويمكن التعبير عن القيم بسهولة وسرعة.
 - القادة المستديمون يتعاونون، ويمتلكون مهارة عالية في نقل العاملين إلى مكان الرؤية المشتركة، والنتائج المشتركة، وهم يقدرّون وجهات نظر الآخرين.
 - يوثق القائد المستدام كل شيء لدفع عجلة النظام إلى الأمام، ويمهد الطريق للقائد القادم، لأنه يسجل الخطط، وفرص التطوير الحالية والمستقبلية في حالة غيابه.

- يبدأ القائد المستدام مشواره بالتعرف على التغيرات التي تحدث في العمل، بينما القادة الآخرون يبدأون من وجهة نظر القائد أو الحالة الراهنة للمؤسسة.

كما حددت العردان (٢٠٢٠، ٨٢) مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر في القائد المستدام، ومنها: بناء الثقة والوثام مع العاملين، تطوير ذكائه العاطفي، تمكين وتطوير العاملين من خلال التدريب، والتغذية الراجعة، والمساءلة الفردية والجماعية، اشراك الجميع لتحقيق النجاح والنمو المستدام المتبادل، تطوير مهاراته، قيادة التغيير لديه ولدى الآخرين من خلال المرونة، خلق بيئة تمكن الأفراد من الشعور بالأمان والقيمة. أما محمود والأنصاري وحسن وعبد الرازق (٢٠٢١، ١٢٣) فقد أشاروا إلى أن خصائص القيادة المستدامة تتمثل في أنها: قيادة للتعلم، قيادة مستمرة، قيادة ترابطية وتعاونية، قيادة عادلة ومسئولة اجتماعيا، قيادة رشيدة ومنتجة، قيادة ذكية وماهرة. أما عيد والزهراني (٢٠٢٢، ٢٥٣) فعدد خصائص القيادة المستدامة في: ضمان استمرار القيادة في المؤسسة، توفير المتابعة ورفع التقارير بشكل منظم، توفير إطار منظم للتحرك نحو الاستدامة، جعل المؤسسة أكثر فعالية، نقل المعرفة ومشاركتها بين جميع الأفراد في المؤسسة، وتخفيض المخاطر وتخفيض معدل الارتباك والتداخل وترتيب الأولويات، الاهتمام بإعداد القيادات من الصف الثاني، الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والبيئية والتعامل معها بشكل نشط، السعي لتنمية وتطوير الموارد البشرية والمادية والحفاظ عليها.

٦ - أبعاد القيادة المستدامة:

وإن المؤسسة يمكن اعتبارها مستدامة إذا ما حققت ثلاثة معايير هي: إذا كان لها أداء مالي قوي، إذا كان لديهم القدرة على مواجهة الصعوبات الاجتماعية والاقتصادية المتنوعة، إذا كان لديها وضع ريادي في السوق (غانم، ٢٠١٦، ٢٤٧).

أ - الثقافة التنظيمية:

وتعني الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة داخل المؤسسة، والتي تنتشر بين أفراد المؤسسة، وتحدد سلوكهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتطلب القيادة المستدامة ثقافة تنظيمية شاملة تعتمد على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التنوع؛ لفهم أكبر للمجتمع المحلي والعالمية. وتتضمن المؤسسات المستدامة ثقافة تنظيمية قوية، تتضمن مجموعة من القيم والمشاركة التي تسود لدى العاملين، وتحاول تلك المؤسسات إبراز القيم والمثاليات التي تجمع أعضاء المؤسسة معا حتى في ظل تعرض المؤسسة لصعوبات، كما تحدد القيم والمعتقدات والقواعد التي يتعين على أفراد المؤسسة التصرف في ضوءها وتساعد العاملين على تحديد السلوكيات المرغوبة (غانم، ٢٠١٦، ٢٥٣)، وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا وظيفيا من خلال توجيه آليات التحكم الفعال حول أفضل السبل لإدارة الأفراد، كما تصنع شعورا بالهوية لدى العاملين داخل المؤسسات، وتساعد على وجود رقابة ذاتية على سلوكيات الأفراد، ولذلك فعليها دور كبير في تطوير أو تغيير اتجاهات الأفراد داخل المؤسسات.

ب - استدامة قيادة الآخرين:

ويقصد بها مشاركة القيادة للعاملين في التخطيط للأنشطة القيادية، وتفويضهم في بعض المسؤوليات القيادية والاهتمام بمقترحاتهم المتعلقة بالعمل، ويتضمن هذا البعد ممارسة القائد لنمط القيادة الموزعة، حيث إن القيادة الموزعة تعتمد على قيادة الآخرين وليس شخصاً واحداً في القمة لإحداث التحسين المستمر، باعتبار أن القيادة الموزعة إلا أن القيادة الموزعة ليست جميعها قيادة مستدامة لأنها تعتمد في ذلك على كيفية توزيع القيادة ولأي أغراض (الجودة والشماسي، ٢٠٢٢، ٣٦)، فمن أجل أن تكون القيادة إرث مستدام، لا بد من أن يتم توزيعها في جميع المستويات بشكل صحيح، فتمكين الجميع للقيادة يصنع بيئة مناسبة يشعر فيها الجميع بأن لديهم صوتا قويا تساعدهم في إحداث تغيير إيجابي داخل نطاق المؤسسة لتحقيق رؤيتها المستقبلية (الصويجي والفاخري، ٢٠٢١، ٢٠)، إن استدامة قيادة الآخرين تعني وجود رؤية طويلة الأمد لدى القيادات لتحقيق الأهداف، من خلال بناء استراتيجية واقعية ومقبولة، تعتمد على تقديم خدمات مستدامة للمستفيدين، وإقامة علاقات

قوية معهم، وتنمية قدرات الموارد البشرية بالمؤسسة وتطويرها بما يتواءم مع المستجدات المحيطة، وبما يساهم في سد الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المطلوب.

ج - استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق):

إن فكرة استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق) تعد بمثابة محرك رئيس لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها. والتعلم العميق أسلوب شخصي يستخدم في التعامل مع المعلومات، ويركز على معنى المادة موضوع التعلم، والعلاقات القائمة بين مكوناتها، مع التقييم النقدي لتنظيم المعلومات (السيد، ٢٠١٤، ٥٣٢)، ويشير التعلم العميق إلى تشجيع القائد للعاملين على التعلم من أخطائهم، والاستفادة منها كوسيلة للتحسين، والاعتماد على التقويم من أجل التعلم، وربط ما يكتسبه الفرد بالحياة، أكثر من إصدار حكم على مستوى التعلم (حوالة والمطيري، ٢٠١٩، ٣٧٨)، كما تهتم القيادة المستدامة بتحقيق التعلم العميق من خلال إشراك الطلاب في عملية التعلم فكريا واجتماعيا وعاطفيا، وعدم التركيز على نتائج الإنجاز للطلاب واعتبارها المحك الأساسي في عملية التعلم، وإنما التركيز على ما وراء عملية التعلم مع تقديم التغذية الراجعة المستمرة للطلاب، ولا تركز تلك القيادة على النتائج والمكاسب المؤقتة من عملية التعلم، بل تسعى دائما إلى عمل تحسينات مستدامة على عملية التعلم في مختلف الجوانب التي يمكن قياسها، وجعل التعلم ذا

أولوية قصوى في جميع أنشطة القيادة، وأن يكونوا متابعين لعملية التعلم في جميع جوانب العملية التعليمية (محمود والأنصاري وعبد الرازق وحسن، ٢٠٢١، ١٣٠)، ويؤكد ما سبق أن الجامعة التي تستطيع استدامة التعلم والنجاح، يمكنها توليد المعرفة، واستثمارها، من أجل تطوير البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وزيادة قدرتها على مواكبة المستجدات المحيطة، والتكيف مع المتغيرات المتسارعة، وكذلك دعم الإبداع والابتكار في الجامعة للوصول إلى الأداء المتميز والتحسين المستدام.

د - التوزيع الاستراتيجي:

ويعرف التوزيع الاستراتيجي بأنه: تمكين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة للانخراط في أنشطة القيادة التي تؤدي إلى إحداث تحسين مستدام، كما يقوم القائد بتشجيع مشاركة اتخاذ القرار مع العاملين، والتوافق معهم، والحصول على تغذية راجعة حول أدائهم؛

لتقويم نتائج العمل، مع تفويض المهام للمرءوسين، والإفادة من خبراتهم (حوالة والمطيري، ٢٠١٩، ٣٧٥)، وذلك من أجل تمكين القادة الطامحين وإشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي من المهم أن لا تقتصر السلطة وصنع القرار بيد مجموعة من كبار المديرين، إذ إن عدم تمكين الموارد البشرية للمشاركة في عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير ضار على عمل المؤسسة، لأنه يعني أن العديد من القضايا التي ترتبط ارتباطاً مباشراً في نجاح أو فشل عمل المؤسسة قد يتم تجاهلها (الحدراوي والجنابي والميالي، ٢٠١٨، ١٩١)، ويؤدي التوزيع الاستراتيجي دوراً مهماً في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعة؛ من أجل إتاحة الفرصة للموارد البشرية للمشاركة في صنع القرارات، وأن يصبحوا جزءاً حيوياً في إطار القيادة الجامعية، والذي يتيح لهم إظهار قدراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم بطرق متعددة، كما أن التوزيع الاستراتيجي يعد حيوياً في ضوء الصعوبات المتعددة التي تواجه القيادات من أعمالهم سواء من ضغط العمل والذي يسبب قلة تخصيص الوقت الكافي لأداء الأعمال بشكل متميز، حيث يمكن للأفراد التفاعل داخل الجامعة، وتخفيف العبء على القيادات، والمشاركة في علاقات قوية تساهم في تحسين أداء الجامعة وتطويره، وتحقيق الأهداف المرجوة.

هـ - المسؤولية المجتمعية والبيئية:

تتبنى المنظمات غير المستدامة اعتقاداً رئيسياً وهو أن مهمتها الوحيدة هي العمل على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، ومن ثم فإنه يتم إهمال جميع الأنشطة التي يمكن أن تشتمل المنظمة عن تحقيق هذا الهدف الرئيس من قبيل ممارسة المسؤولية المجتمعية أو المشاركة في مبادرات حماية البيئة، وخلافاً لذلك فإن المنظمات المستدامة تمارس المسؤولية المجتمعية والبيئية ليس فقط للأسباب النفعية من قبيل الوفاء بمتطلبات القانون، ولكن نظراً لأن هذه المسؤولية المجتمعية والبيئية تعمل على تحقيق فوائد مالية، وفوائد أخرى للمنظمة، كما أنها تعمل على الوفاء بالسلوك الأخلاقي (غانم، ٢٠١٦، ٢٥٤)، فالمسؤولية المجتمعية التزام المؤسسات تجاه المجتمعات التي تمارس فيها أنشطتها وأعمالها، عن طريق المساهمة في الفعاليات الاجتماعية والثقافية وغيرها، وذلك من أجل إيجاد حلول للمشكلات التي يعاني منها المجتمع، والتي قد تقف في وجه التنمية المستدامة.

ولم تعد المسؤولية المجتمعية والبيئية قضية اجتماعية فقط، بل أصبحت جزءاً مهماً من وظائف جميع مؤسسات المجتمع، وخاصة المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعة؛ للمساهمة في تحسين معيشة أفراد المجتمع، ومواكبة المتغيرات المختلفة، والاهتمام العام بالمجتمع، والمساهمة في إنجازاته، والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق رفاهية المجتمع وتحقيق تقدمه.

و - استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية :

تنظر القيادة المستدامة إلى العاملين باعتبارهم أصول يجب رعايتها والحفاظ عليها، ولا ينبغي أبداً النظر إليهم باعتبارهم أجزاء في آلة يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم، فتتمية المنظمة لمواردها البشرية هو أحد العوامل الحاسمة في تحقيق ميزة تنافسية لها، كما تعمل القيادة المستدامة على تنمية وتطوير المرءوسين الذين تستشف فيهم مهارات القيادة والقدرة على التأثير، عن طريق تمكين العاملين من الانخراط في أنشطة القيادة، وذلك على جميع مستويات المنظمة (الطبلاوي، ٢٠١٨، ٥)، ويعد تنمية قوة العمل أمراً أساسياً في المنظمات المستدامة، وتركز القيادة المستدامة على الاستثمار المستمر في تنمية مهارات العاملين بطرق متنوعة من خلال أساليب من قبيل البرامج التي تطبق داخل المنظمة أو غيرها من صور التدريب الرسمي، والتدريب أثناء الوظيفة، وغيره، كما يتسم التدريب في المنظمات المستدامة بأنه يطبق على جميع العاملين، وليس فقط على المديرين أو أصحاب الحظوة، كما تضطلع الإدارة العليا باهتمام نشط في مجال تنمية قدرات العاملين (غانم، ٢٠١٦، ٢٥٢)، كما تنظر القيادة المستدامة للعاملين داخل المؤسسة على أنهم مجموعة تحتاج إلى صقل وتدريب؛ فالتنمية البشرية في المؤسسة هي عامل حاسم لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (حباكة وزناتي، ٢٠٢٢، ١٦٢)، وعليه فالقيادة المستدامة تعمل على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم للمشاركة في صنع القرارات وتقديم الأفكار المبدعة، وتوعيتهم بالعلاقة بين المؤسسة التعليمية والنظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والثقافية المحيطة.

ثانياً: البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity :

ويمكن تناولها كما يلي:

١ - مفهوم البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية من المصطلحات التي حظيت باهتمام الباحثين في العديد من القطاعات والمجالات، وهي من المصطلحات المعروفة منذ القدم لا أنها لم تنل الاهتمام الذي تستحق إلا في العصر الحالي، ففي السنوات القليلة الماضية تمت مناقشتها في البحوث والدراسات العلمية، ويعد Duncan أول من قدم كلمة البراعة في الأدبيات الإدارية، وتعني البراعة في (قاموس أكسفورد) بأنها "قوة استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية". ويعتبر مصطلح البراعة التنظيمية ليس واضحاً ولكن بشكل عام يشير إلى القدرة على متابعة مسارين مختلفين، حيث يمكن توفير عدد من التعاريف التي تشير إلى مصطلح البراعة بالاستناد إلى آراء الباحثين (علي وشرفاني، ٢٠١٧، صفحة ١٤)، وذلك لكونه مفهوم مثير للجدل ونادراً ما يتفق الباحثون على تعريفه، بسبب التباين في الأطر النظرية التي ناقشت هذا الموضوع، كما عرفها (Datta, 2011, 2) بأنها "القدرة على تحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف بدلاً من اختيار أحد الطرفين، وهذه القدرة تقود الشركة لخلق أسواق ناشئة مع عدم التأثير في الأسواق التقليدية". كما تم تعريفها أيضاً بأنها قدرة المؤسسات لتخصيص الموارد الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح في الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية لتعزيز أرباحها وتحقيق التنمية المستدامة لأعمالها وأنشطتها (علي و شرفاني، ٢٠١٧)، وهي: قدرة المؤسسات على السعي نحو تحقيق عنصرى المواءمة والتكيف؛ فالمواءمة تعني إدارة الأعمال الحالية بكفاءة وتحسين الأداء في الأجل القريب، بينما يشير التكيف إلى مواجهة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات في الأجل البعيد بأنها قدرة المؤسسات على استخدام واستثمار التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات الإبداع والتحسين بشكل آني (محروس، ٢٠٢٢، ١٣٦٨)، وعليه فالبراعة التنظيمية هي قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص جديدة، ومواصلة التعلم، وفي ذات الوقت التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

٢ - شروط البراعة التنظيمية:

- هناك عدة شروط للبراعة التنظيمية تتمثل فيما يلي (عامر، ٢٠٢٠، ٢٢٩):
- قيام الإدارة داخل المؤسسة بتوضيح الأسلوب والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد أسباب الأخذ بالبراعة التنظيمية.
 - توضيح أهمية تتابع الوحدات داخل المؤسسة بهدف استغلال الفرص التي تظهر خلال العمل، والقدرة على البحث عن الفرص الجديدة خلال بيئة تتسم بالتعاون.
 - ضرورة وجود رؤية تقدم القيمة المناسبة لتزيد من الارتباط العاطفي داخل المؤسسة وتخلق هوية مشتركة تستطيع أن تحتوي وتذيب التنوع داخل المؤسسة.
 - ضرورة الاجتماع وتوافق الإدارة العليا حول طرق العمل، وأهمية الأخذ بالبراعة التنظيمية وتطبيقاتها.
 - إيجاد فريق عمل متفهم ومتوافق يمتلك المرونة المناسبة للأخذ بالبراعة التنظيمية.
 - كما حدد إبراهيم (٢٠١٧، ٢١١) عدة شروط للبراعة التنظيمية، تتمثل في:
 - وضوح الهدف الاستراتيجي الذي يبرز بشكل فكري أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار.
 - معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات الاستكشافية والاستثمارية.
 - امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحدث في البيئة الخارجية.
 - القدرة التي تمثلها القيادة العليا لتحمل وحل التوترات.
 - التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، حيث تستهدف كل وحدة عمل معين، وهيكل، وثقافة، وأنظمة خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة.

٣ - خصائص البراعة التنظيمية:

- للبراعة التنظيمية العديد من الخصائص، تتمثل فيما يلي (محروس، ٢٠٢٢، ١٣٦٩):
- القدرة على إدراك التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح للبيئة التعليمية، والبحث والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة للتعليم والتعلم بهذه المؤسسات التربوية.

- الاستثمار في البيئة التعليمية؛ وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، وعند غياب الإدراك لا يمكن استثمار الفرص الاستثمارية، وهذا الأمر يتطلب شراكة مدرسية كاملة.

- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات التعليمية يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهم كبيرة، وتتطلب موارد ذات كفاءة عالية.

وحدد علوان والسلطاني والموسوي (٢٠١٩، ٢١٣) خصائص البراعة التنظيمية فيما يلي:

أ- الإدراك؛ ويعني القدرة على إدراك العاملين في المنظمة للفرص والتحديات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي، والاستكشاف، فالقدرة على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية.

ب- الاستحواذ؛ ويقصد بها القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص، حيث يمثل الاستيلاء على الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا يتطلب إجماعا بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية.

ج- إعادة تشكيل؛ إن أساس النمو للمنظمة يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

٤ - أبعاد البراعة التنظيمية

تتمثل البراعة التنظيمية بالقيادة التحويلية والرؤيا المشتركة للفريق الأقدم والتكامل الاجتماعي للفريق، ومكافآت الطوارئ (ابراهيم، ٢٠١٧، ٢١٢-٢١٣). وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن البراعة التنظيمية تمتلك ثلاثة أبعاد، تتمثل فيما يلي: (النجار، ٢٠١٥، ٨٣؛ علوان والسلطاني والموسوي، ٢٠١٩، ٢١٣؛ محمد، ٢٠٢١، ٢٨٦؛ محروس، ٢٠٢٢، ١٣٦٩؛ المحمادي والقرشي، ٢٠٢٢، ٧):

أ- الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص):

ويتمثل ذلك بقدرة المؤسسة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، إذ يصمم لتلبية احتياجات المستفيدين، ويهدف إلى توسيع المهارات والمعرفة الحالية، فضلاً عن توسيع الخدمات، ويرتبط الاستثمار بعدة أنشطة منها الكفاءة والنتائج والاختيار والتنفيذ، كما يعبر الاستثمار (التوسيع) عن التعلم المكتسب عن طريق البحث المحلي وصقل التجارب وإعادة استخدام طرق العمل الموجودة (حسين والعاني، ٢٠١٨، ٢٨٠)، ويتمحور الاستثمار حول صقل وتنمية القدرات والتكنولوجيا والنماذج المتاحة، والوصول إلى عوائد إيجابية قريبة والتي يمكن التنبؤ بها، ويرتبط الاستثمار بتحسين إنتاجية رأس المال العامل والموجودات وتنمية وصقل القابليات المتاحة والتكنولوجيا، والتوحيد، والروتينية وتقليل التكاليف المنتظمة، بالإضافة إلى الإبداعات الاستثمارية التحسينات في الموارد الموجودة والبناء على المسار التكنولوجي الموجود، فالبراعة الاستثمارية هي إبداعات تراكمية، وهي مخصصة لتلبية المتطلبات الحالية للسوق والعملاء، وذلك بالاستناد إلى المعرفة المتاحة وتنمية المهارات والعمليات والهياكل المتوفرة. إن التركيز على الاستثمار قد يساهم في تنمية الأداء على المدى القصير، إلا أنها قد تؤدي إلى الوقوع في فخ المقدرّة لأن المؤسسات قد لا تكون قادرة على مواكبة المستجدات والتغيرات البيئية بالفعالية المطلوبة. كما يمثل الاستثمار الأمثل للفرص قدرة المؤسسة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات المستفيدين، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات للأفراد.

ب- الاستكشاف (خلق فرص جديدة):

يتمحور الاستكشاف حول أنشطة البحث والتباين والمخاطرة والتجريب والمناورة والمرونة والاكتشاف والابتكار والإبداع، حيث أن المحور الأساسي للاستكشاف هو التجريب مع بدائل جديدة عوائدها غير متوقعة وعادة ما تكون سلبية. حيث يشير الاستكشاف إلى الإبداع والبحث المعمق والابتكار والمخاطرة وتوفير قابليات حديثة ودخول مجالات عمل جديدة والاستثمارات في القابلية الاستيعابية للمؤسسة، ويرتبط الاستكشاف مع تجريب التكنولوجيات، والأفكار والنماذج والمعرفة، والاستراتيجيات التي تحاول إيجاد حلول جديدة للقضايا والتحديات الحالية (رشيد و العبودي، ٢٠١٨) (Hsu, et al., 2013, 59)، كما يمثل الاستكشاف عملية تستخدمها المؤسسة لتوسيع وتعميق مخزونها من الموارد المخصصة، والتي تساهم في

نجاح المؤسسات على المدى الطويل، كما يعبر نشاط الاستكشاف عن الرؤية التي تهتم بتقديم الخدمات الجديدة للتنافس والعمل على توقع الحاجة المستقبلية من أجل إحداث التغيير وتكوين بيئة جديدة (حسين والعامي، ٢٠١٨، ٢٧٩)، وتعرف الإبداعات الاستكشافية على أنها الإبداعات الجذرية، وهي مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين، كما أنها توفر تصاميم جديدة وتخلق أسواق جديدة، وتطور قنوات جديدة، وتتطلب معرفة جديدة أو خروجاً عن المعرفة الموجودة (الجميبي والحارثي، ٢٠٢١، ٤٩٠) وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن البراعة التنظيمية أكثر من مجرد الاستثمار والاستكشاف فقط، حيث تعني تحقيق الترابط بين مختلف الأنشطة، والإنتاج بكفاءة وفعالية، والإبداع والابتكار، والعمل من أجل المستفيدين، وقدرة الجامعة على اكتشاف واستثمار مواردها الداخلية والخارجية، وإمكانية تحديد التهديدات التنافسية؛ لتحقيق النجاح والتميز، وهو ما يظهر براعة المؤسسة إذا ما تحقق ذلك.

ج- البراعة الهيكلية (هيكل تنظيمي مرن):

والبراعة الهيكلية هي فصل الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية من خلال هيكل مزدوج في المؤسسة، أي أنها تقوم على فكرة فصل اثنين من الأعمال أو السلوكيات المتضاربة ووضعهما في قسمين مختلفين (Park et al., 2020, 4)، وتتحقق البراعة الهيكلية من خلال التطوير لآليات هيكلية تتلاءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة، والقدرة على التكيف، ويتمثل النهج المعياري في إيجاد الهياكل المنفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة، كأن يتم إعطاء الأقسام الأساسية المسؤولية عن خلق المواءمة مع المنتجات والأسواق الموجودة، في حين يتم إعطاء قسم البحوث والتطوير مهمة التنقيب والاستكشاف عن أسواق جديدة لمتابعة اتجاهات الصناعة الحديثة (طوفان والجنابي، ٢٠٢٢، ١١)، وتركز البراعة الهيكلية على التوافق والقدرة على التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل، وحاجة المؤسسة لوجود هياكل تنظيمية متعددة بغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة، كما تسعى لدمج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواءمة، كما تركز على البراعة المطلوبة، والعمل على التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي (الجميبي والحارثي، ٢٠٢١، ٤٨٨)، وأشار (Jacobs & Martiz, 2020, 4) إلى أن للبراعة الهيكلية تنظم الاستغلال

والاستكشاف بشكل متزامن ومتلائم، كما أنها تعمل داخل إطار العلاقات التي تعمل ضمن المشروعات المشتركة، كطريقة مثلى لتحقيق البراعة التنظيمية.

ثالثاً: القيادة المستدامة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية بالجامعة:

تكمن أهمية القيادة المستدامة في أنها منهج قيادي جديد، تقود الجامعة نحو تحقيق أهدافها من خلال إعداد الأفراد القادرين على الإبداع والابتكار والتمكينين علمياً ومهارياً، والمحافظة على التحسين المستمر، من خلال بناء صفوف قيادية معاونة، وتقديم حلول لمشكلات ضعف الأداء ونقص الكفاءات، والتحكم بالموارد البشرية والمادية، وتوجيه بيئة العمل للمساهمة خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

كما تسعى القيادة المستدامة إلى تطوير المستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتطوير ممارساتهم، وتمكين أعضاء المجتمع الجامعي من اتخاذ قرارات مستنيرة وإجراءات مسؤولة، مع احترام التنوع الثقافي، واتخاذ القرارات بمشاركة أصحاب المصلحة، ومساعدة جميع أفراد الجامعة للوصول إلى إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة، وتعزيز ثقافة الاستدامة لدى الجميع.

وتؤكد الأدبيات أهمية القيادة في تميز المؤسسات وإبداعها، وفي تحقيق البراعة التنظيمية؛ فقد توصلت دراسة (Freik & Olsson, 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة الإدارية والبراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة النجار (٢٠١٥) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة والبراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة أبو النجا ومجد وعواد (٢٠٢٠) إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد القيادة الملهمة على الاستكشاف (أحد أبعاد البراعة التنظيمية)، وتوصلت دراسة إبراهيم والسيد والعشري (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين جميع أبعاد إدارة المواهب وجميع أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال)، وتوصلت دراسة الشرييني (٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة المستدامة تعمل على تعزيز البراعة التنظيمية، فالقائد هو الذي يسعى إلى الابتكار من خلال اكتشاف الموارد واستثمارها بشكل يجعلها متميزة بالنسبة للمؤسسة، كما أن القيادة المستدامة تعمل على تطوير أداء المؤسسة الجامعية، من خلال التوازن في استثمار الموارد البشرية والمادية، والعمل في ضوء رؤية مستقبلية.

ومن هذا المنطلق يبرز دور القيادة المستدامة كأحد الأنماط القيادية الحديثة في تطوير وتحسين الأداء بالمؤسسات الجامعية، وذلك بهدف رفع مكانة تلك المؤسسات وتبوءها مكانة مرموقة بين المؤسسات المناظرة، لاسيما في الوقت الذي أصبح التوجه نحو تحقيق الاستدامة بالمؤسسات الجامعية ضرورة لا غنى عنها، كما أن نمط القيادة المستدامة يسعى نحو تنمية مهارات ومعارف الأفراد، وجعلهم على درجة عالية من الالتزام بتحقيق أداء متميز في ظل بيئة متوجع بالعديد من التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة، الأمر الذي يقود إلى التحسين المستدام داخل المؤسسات التعليمية والذي يخلق بدوره أداء تنظيميا مرنا وطويل الأمد (علي، ٢٠٢٢، ٣٦٧).

وعليه تعتبر القيادة المستدامة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، فمن خلال أهمية القيادة المستدامة ونظرتها المستقبلية، بات عليها إيجاد طرق إبداعية تسهم في التخطيط للجامعة، والتفاعل مع المتغيرات المحيطة. حيث تؤدي القيادة المستدامة دورا مهما في تحقيق البراعة التنظيمية؛ لأن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال الموارد والفرص المتاحة، كما أن البراعة أساس تطور المؤسسات، وأن المنظمات البارعة لديها الاستعداد والميل نحو استغلال الفرص المتاحة أمامها في بيئة العمل وفي الوقت ذاته استكشاف الجديد منها (المصري، ٢٠٢٠، ٦٨)، كما أشار الطاهر وحسن (٢٠٢١، ١٧٧) إلى أن البراعة التنظيمية تؤدي دورا مهما لأعضاء هيئة التدريس، حيث تحقق لهم ما يلي:

- تهيئتهم للاضطلاع بأنشطة الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحديات الراهنة والمتوقعة مستقبلا.
- تشجيعهم على البحث عن تكنولوجيا وأفكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية، واستغلال كفاء لما هو متاح من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تساعد على مواجهة تحديات العمل، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة.
- تؤدي إلى تحسين جودتهم في التعامل مع عنصري الاستكشاف والاستغلال من خلال توفير برامج التدريب المناسبة لهم، كما يمكن من خلال الاستخدام المنظم حل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه الجامعات في الفترة الحالية بشكل جيد.

- تعمل على تطوير مواهبهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال بذل الجهود لتناسب إمكانياتهم ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
- تتيح لهم المناخ المناسب والظروف الملائمة لإبراز قدراتهم وتحفيزهم ومكافأتهم بالشكل الذي يساعد على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي.
- المحور الثاني: الدراسة الميدانية، إجراءاتها ونتائجها : ويتم تناولها كالتالي :**

أولا : أهداف الدراسة الميدانية

- تهدف الدراسة الميدانية رصد درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى قيادات جامعة سوهاج، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ثانيا : إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كما يلي :

١ - مجتمع الدراسة وعينتها

- تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، والبالغ عددهم (٢١٩٨) عضوا (جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ١) ، وتم التطبيق على (٥٨٣) عضوا، بنسبة (٢٦,٥ %) من مجتمع الدراسة.
- ويوضح جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .

جدول (١)

توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
١	النوع	ذكور	٣٦٢	٦٢ %
		إناث	٢٢١	٣٨ %
٢	الكلية	نظرية	١٣١	٢٢,٥ %
		عملية	٤٥٢	٧٧,٥ %
٣	الدرجة العلمية	أستاذ	١٠٢	١٧,٥ %
		أستاذ مساعد	١٣٠	٢٢,٣ %
		مدرس	٣٥١	٦٠,٢ %
	المجموع		٥٨٣	١٠٠ %

- ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد العينة من فئة الذكور، وتناسب تلك العينة مع إحصاءات الجامعة؛ حيث تزيد أعداد الذكور عن الإناث، كما يلاحظ ارتفاع أعداد العينة من الكليات العملية؛ وقد يرجع ذلك إلى أن الكليات العملية هي الكليات الأقدم في الجامعة وبها العدد الأكبر من أعضاء هيئة التدريس، أما الكليات النظرية فمعظمها كليات حديثة

الإنشاء، كما يتضح ارتفاع عدد أفراد العينة من فئة (مدرس) ويعد ذلك نتيجة طبيعية وتتفق مع المعدل الطبيعي لتوزيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

٢- أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، وقامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية مستفيدة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها على بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الإستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بلغت (٤٠) عضوا (من خارج عينة الدراسة)؛ للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الإستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الإستبانة في شكلها النهائي.

وقد تم تصميم الإستبانة على النحو التالي :

- المحور الأول وتضمن جزأين ؛ الجزء الأول : ويشتمل على البيانات الأساسية لأفراد العينة وهي النوع، الكلية، والدرجة العلمية، ويتضمن الجزء الثاني محورين؛ المحور الأول: يقيس واقع ممارسة أفراد العينة للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من ستة أبعاد؛ الثقافة التنظيمية، ويتضمن (١١) فقرة، استدامة قيادة الآخرين، ويتضمن (٨) فقرات، استدامة التعلم والنجاح، ويتضمن (١٠) فقرات، التوزيع الاستراتيجي، ويتضمن (٩) فقرات، والتوظيف أو الدعم (المسؤولية المجتمعية والبيئية)، ويتضمن (١٠) فقرات، واستدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية، ويتضمن (٩) فقرات.
- المحور الثاني ويقيس واقع البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من ثلاثة أبعاد؛ الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)، ويتضمن (٩) فقرات، الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)، ويتضمن (١٠) فقرات، البراعة الهيكلية، ويتضمن (١٠) فقرات.

أ- صدق أداة الدراسة :

تم عرض أداة الدراسة على سبعة من السادة المحكمين المتخصصين؛ لإبداء الرأي في عبارات الإستبانة من حيث صياغة العبارات، ودرجة مناسبتها للأبعاد، وتم الأخذ برأي الأغلبية من السادة المحكمين في التعديل والحذف والإضافة، وأصبحت الإستبانة مكونة من (٨٦) عبارة ، المحور الأول تضمن (٥٩) فقرة، والمحور الثاني تضمن (٢٩) فقرة.

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة على المتخصصين للحكم عليها من حيث ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للمحاور والأبعاد المختلفة، واقتراح أية تعديلات يرونها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، أما الطريقة الثانية فقد اعتمدت على حساب الصدق الذاتي للأداة بحساب معامل ارتباط "بيرسون"، وجاءت نتائج الأبعاد كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢)
معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

المحو ر	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
القيادة المستدامة	الثقافة التنظيمية	١	*،٦٧٣	٤	*،٥٦٣	٧	**،٦٥٠	١٠	**،٦٥٩
		٢	*،٨٧١	٥	*،٧٥٨	٨	**،٥٠١	١١	**،٥٩٠
		٣	*،٩٠١	٦	*،٨٣٩	٩	**،٦٣٨		
استدامة قيادة الأخرين	١	*،٨٦٩	٣	*،٩٠٤	٥	**،٧٦٠	٧	**،٧٢٩	
	٢	*،٧٢٩	٤	*،٦٥٨	٦	**،٧٩٤	٨	**،٨٤٩	
استدامة التعلم والنجاح	١	*،٦٣٥	٤	*،٨٤٥	٧	**،٧٤١	١٠	**،٧٢٦	
	٢	*،٥٦٣	٥	*،٨١٠	٨	**،٨٠٧			
	٣	*،٨٩٤	٦	*،٧٣٠	٩	**،٨٣٨			
دعم التوزيع الاستراتيجي	١	*،٦٥٤	٤	*،٦٣١	٧	**،٥٠١			
	٢	*،٦٠٤	٥	*،٨٥٠	٨	**،٨٧١			
	٣	*،٧٢٣	٦	*،٩٠٣	٩	**،٩٠٢			
المستوى المجتمع والبيئية	١	*،٦٧٥	٤	*،٨٩٤	٧	**،٧٦١	١٠	**،٨٠٩	
	٢	*،٨٧١	٥	*،٨٥٢	٨	**،٦٦٠			
	٣	*،٨٤١	٦	*،٨٨٩	٩	**،٧١٠			
استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	١	*،٩٠٣	٤	*،٨٤٥	٧	**،٦٢٩			
	٢	*،٨٤٧	٥	*،٨٠١	٨	**،٧٣٠			
	٣	*،٧٤٣	٦	*،٩٦١	٩	**،٧٨٢			
البراعة التنظيمية	الاستثمار (الاستغلال لن الأمثل	١	*،٧٥٦	٤	*،٦٦٢	٧	**،٨١٠		
		٢	*،٩١٢	٥	*،٧٤٣	٨	**،٩٠٦		

		**٠,٩١١	٩	*٠,٨٤٠	٦	*٠,٦٣٤	٣	للفرص)
**٠,٧١٧	١٠	**٠,٧١٩	٧	*٠,٨٣٠	٤	*٠,٨٧٤	١	الاستكشاف
		**٠,٧٨٢	٨	*٠,٨٦٠	٥	*٠,٧٠٣	٢	ف
		**٠,٩١٨	٩	*٠,٦٠٩	٦	*٠,٨٥١	٣	(البحث
**٠,٨٥١	١٠	**٠,٨١٨	٧	*٠,٦٥٢	٤	*٠,٩٠٦	١	عن
		**٠,٦٢٤	٨	*٠,٧٨١	٥	*٠,٦٥٣	٢	فرص
		**٠,٧٢٨	٩	*٠,٨٠٥	٦	*٠,٥٦٢	٣	(الجديدة)
								البراعة
								الهيكلية

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبيان تراوحت بين ()
 ٠,٩٦١-٠,٥٠١)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١)، وجميع هذه المعاملات مرتفعة، وتؤكد
 أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه فعلاً.

ب- ثبات أداة الدراسة : تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وهو
 ما يوضحه الجدول التالي :

جدول (٣)
معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة المستدامة	الثقافة التنظيمية	١١	٠,٨٩٢	البراعة التنظيمية	الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)	٩	٠,٨١٠
	استدامة قيادة الآخرين	٨	٠,٩٠٤		الاستكشاف (البحث عن فرص الجديدة)	١٠	٠,٩١٦
	استدامة التعلم والنجاح	١٠	٠,٨٥٢		البراعة الهيكلية	١٠	٠,٩٠٦
	التوزيع الاستراتيجي	٩	٠,٨٧٩				
	المسئولية المجتمعية والبيئية	١٠	٠,٨٤١				
	استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	٩	٠,٧٩٤				
مجموع المحور		٥٧	٠,٨٦٠	مجموع المحور		٢٩	٠,٨٧٧

ويتضح من الجدول السابق أن درجة ثبات أبعاد المحور الأول تراوحت بين (٠,٩٠٤ - ٠,٧٩٤) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٨٦٠)، كما تراوحت درجة ثبات أبعاد المحور الثاني بين (٠,٩١٦ - ٠,٨١٠) وبلغ الثبات الكلي للمحور (٠,٨٧٧)، وجميع معاملات الثبات مرتفعة، وتفي بأغراض الدراسة، وهو ما يؤكد قابلية الأداة للتطبيق.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية :

تم معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Science (SPSS)* حيث استخدم الباحث أساليب المعالجة الإحصائية التالية :

١- المتوسط الحسابي *Mean* : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور وأبعاد الدراسة المختلفة ، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور .

٢- الانحراف المعياري *Deviation* : لقياس مدى التشتت في إجابات العينة إزاء كل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣- معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach* : للتحقق من ثبات أداة الدراسة .

٤- اختبار *T-test* لعينتين مستقلتين *Independent Sample T.test* ؛ يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات المرتبطة وغير المرتبطة للعينات المتساوية وغير المتساوية، ويستخدم في تلك الدراسة دراسة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع والكلية.

٥- تحليل التباين الأحادي *One Way-Analysis of Variance (ANOVA)* : لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

٦- اختبار شيفية *Scheffe* للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة على عبارات الإستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك على النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب ، ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحث النسب التالية : تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة (من ١ أقل من ١,٨٠) ، وضعيفة في الفئة (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) ومتوسطة في الفئة (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) ومرتفعة في الفئة (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) ومرتفعة جداً في الفئة (من ٤,٢٠ إلى ٥) .

رابعا : تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع ممارسات قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١- الثقافة التنظيمية

يوضح جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	تتواصل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر.	٣,٦٦	٠,٧٦	مرتفعة	٢
٢	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي.	٣,٧٥	٠,٩٦	مرتفعة	١
٣	تحفز الإدارة أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في تخصصاتهم.	٢,٨٩	٠,٨١	متوسطة	٦
٤	تعزز الإدارة ثقة أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة في أنفسهم.	٢,٧٧	١,٠٩	متوسطة	٨
٥	تسعى الإدارة للتحسين المستمر بما يتلاءم مع رؤية الجامعة ورسالتها.	٢,٧٠	١,١٠	متوسطة	١٠
٦	تحفز الإدارة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وبعضهم، وبين العاملين وبعضهم.	٢,٧٥	١,١٥	متوسطة	٩
٧	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير الأداء بالجامعة.	٣,٦١	١,٠٥	مرتفعة	٣
٨	تعامل الإدارة أعضاء هيئة التدريس كأعضاء في عائلة كبيرة.	٢,٩٨	٠,٨٣	متوسطة	٤
٩	تمتلك الإدارة الشجاعة على تحمل المخاطر والإبداع.	٢,٩١	١,٢٦	متوسطة	٥
١٠	تنظر الإدارة إلى الأخطاء باعتبارها مصدرا من مصادر التعلم.	٢,٨٦	١,٢٤	متوسطة	٧
١١	تحفز الإدارة المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	٢,٥٣	١,٢٧	ضعيفة	١١
	الدرجة الكلية	٣,٠٣	١,٠٤	متوسطة	

يتضح من جدول (٤) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، مما يعني إدراك أفراد العينة أن قيادات جامعة سوهاج تسعى إلى صياغة سياسة خاصة بالجامعة، وتشكيل إطار مرجعي وسلوكي يهتدي به أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك من خلال تعزيز غرس القيم الأخلاقية لدى أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء هيئة التدريس والعاملون بالجامعة، وقد تفسر تلك النتيجة بسعي الجامعة إلى تحقيق الجودة والتميز انطلاقاً من الثقافة التنظيمية، خاصة وأن جامعة سوهاج تعد من الجامعات المتميزة، والتي تتطور باستمرار، ولكن حصول هذا البعد على درجة متوسطة يعني رؤية أفراد العينة أن إدارة الجامعة تحتاج إلى الاهتمام ببعض جوانب الثقافة التنظيمية سواء الجوانب المادية أو غير المادية، أو أن العينة ترى أن هناك تركيزاً من قبل الإدارة الجامعية على القيم والأخلاقيات

والعلاقات الإنسانية، مع قلة الاهتمام ببعض الجوانب كالإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الحوافز المادية والمعنوية، وغير ذلك. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة العردان (٢٠٢٠) التي توصلت إلى حصول بعد الثقافة التنظيمية على درجة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة الجودة والشماسي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة المستدامة بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة مرتفعة .

وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٣,٧٥ - ٢,٥٣)، وكانت أبرز عبارات هذا البعد (احتلت المرتبة الأولى) تشجع القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين على الالتزام بأخلاقيات العمل الجامعي، وتتواصل الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بشكل مستمر، كما تشجع القيادات أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتطوير الأداء بالجامعة، وتفسر تلك النتيجة باهتمام قيادات الجامعة بالعلاقات الإنسانية في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس، واهتمامها بتطوير الأداء الجامعي من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم المبادرات؛ وتتفق تلك النتيجة مع ما تسعى إليه جامعة سوهاج من خلال المراكز المختلفة (مثل مركز ضمان الجودة، المركز الجامعي للتطوير المهني)، والتي قدمت العديد من المبادرات الحديثة مثل التعاون مع مؤسسة مصر الخير، وغيرها.

وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الرابعة؛ لتؤكد على تعامل القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس كأعضاء في عائلة كبيرة، وهو ما قد يفسر بالتواصل الفعال بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، خاصة أن مجتمع الجامعة مجتمع ينتمي إلى صعيد مصر، والذين يهتمون بالعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية، وكذلك القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية في التعامل مع أفراد المجتمع، ولكن حصول تلك العبارة على درجة متوسطة يعني إغفال إدارة الجامعة لبعض جوانب العلاقات الاجتماعية، وقد يفسر ذلك بزيادة أعباء القيادات الجامعية، وأنها قد تغفل عن المشاركة في بعض المناسبات الاجتماعية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، أو أن إدارة الجامعة قد تتعامل بشكل رسمي مع بعض أعضاء هيئة التدريس؛ وهو ما جعل العينة تؤكد حصول تلك العبارة على درجة متوسطة.

أما العبارة (٩، ٣، ١٠) فقد حصلت على المراتب من الخامسة وحتى السابعة بمتوسط حسابي (٢,٩١، ٢,٨٩، ٢,٨٦) على التوالي، وهي بدرجة متوسطة؛ لتؤكد على أن قيادات

الجامعة تحاول تحمل المخاطر والإبداع، ولكنها قد تصطدم باللوائح والقوانين، والذي يفسر بقلق القيادات من تحمل المخاطر وخاصة في الأمور المادية أو غيرها، كما تسعى القيادات إلى تحفيز الإدارة أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في تخصصاتهم، من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات، أو الدورات التدريبية المتخصصة، أو المشاركة في المشروعات البحثية، ولكن العينة ترى أن تلك الجهود من قيادات الجامعة ليست على المستوى المطلوب، كما أن برامج التنمية المهنية التي تعدها الجامعة قد تكون عامة في أغلبها، كما تنتظر القيادات إلى الأخطاء باعتبارها مصدرا من مصادر التعلم بدرجة متوسطة، والذي يفسر بأن قيادات الجامعة قد لا تسمح بالأخطاء من قبل أعضاء هيئة التدريس، وأنها لا تعتمد مبدأ المحاولة والخطأ كأحد أساليب الحصول على العلم والمعرفة.

أما العبارة (١١) فقد جاءت بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، مما يعني رؤية العينة بأن هناك قصور في تحفيز المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية، وقد ترجع تلك النتيجة إلى ضعف الموارد المادية بالجامعة، أو عدم وجود استراتيجية لتحفيز المبدعين والتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

٢- استدامة قيادة الآخرين

يوضح جدول (٥) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد استدامة قيادة الآخرين

جدول (٥)

استجابيات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد استدامة قيادة الآخرين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	توفر الإدارة فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في مهارات القيادة.	٣,٦٦	٠,٩٢	مرتفعة	١
٢	تنقل الإدارة خبراتها إلى الآخرين لتجهيز صف ثاني من القادة.	٣,٢٢	١,٠٤	متوسطة	٣
٣	تزود الإدارة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف في قدراتهم القيادية.	٢,٥٩	١,٠٠	ضعيفة	٦
٤	تضع الإدارة خطة واضحة ومحددة لتفويض المهام للمرءوسين.	٢,٥٢	٠,٩٠	ضعيفة	٨
٥	تتبنى الإدارة أسلوب التواصل متعدد الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها.	٢,٦٧	٠,٨٣	متوسطة	٥
٦	تعزز الإدارة القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس .	٣,٦٠	٠,٩٢	مرتفعة	٢
٧	تشارك الإدارة جميع أعضاء هيئة التدريس في تقويم نتائج الأعمال الإدارية.	٢,٩١	١,٠٦	متوسطة	٤
٨	تشارك الإدارة الأدوار القيادية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين يمتلكون مهارات قيادية.	٢,٥٦	٠,٩٧	ضعيفة	٧
	الدرجة الكلية	٢,٩٦	٠,٩٥	متوسطة	

يتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، مما يعني رؤية العينة أن قيادات الجامعة تسعى إلى العمل على التعاقب القيادي، والعمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس وقيادات الصف الثاني بالجامعة، وتأهيلهم للمشاركة في العملية الإدارية، ولكن بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك برؤية العينة أن هناك طرقتاً أفضل للتخطيط للتعاقب القيادي، أو أن قيادات الجامعة يركزون على بعض الجوانب دون الجوانب الأخرى؛ من خلال عقد التدريبات المختلفة، ولكنها قد لا تعطي دوراً كبيراً لأعضاء هيئة التدريس في قيادة الجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة العردان (٢٠٢٠) التي توصلت إلى حصول بعد استدامة قيادة الآخرين على درجة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة الجودة والشماسي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة المستدامة في بعد استدامة قيادة الآخرين بجامعة الملك عبد العزيز جاء

بدرجة مرتفعة، كما تختلف مع دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لجميع عبارات بعد استدامة قيادة الآخرين بدرجة ضعيفة. وتراوحت عبارات هذا البعد ما بين مرتفعة وضعيفة؛ حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (٣,٦٦ - ٢,٥٢)، وأكدت أبرز عبارات هذا البعد العبارتان (١، ٦) واللتان احتلتا المرتبة الأولى والثانية، واللتان تؤكدان على أن الجامعة توفر فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مهارات القيادة، كما تعزز الجامعة القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد تكون تلك النتيجة طبيعية؛ لوجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، والذي يعقد العديد من الدورات التدريبية في هذا المجال، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العديد من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص، مثل: مركز اللغة العربية لغير الناطقين بها، ومركز الاستشارات الهندسية والخدمات الإنمائية، ومركز العلاقات الدولية، ومركز التدريب على نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومركز اللغات والترجمة، وغيرها.

وجاءت العبارات (٢، ٧، ٥) في المراتب من الثالثة وحتى الخامسة، بمتوسط حسابي (٣,٢٢، ٢,٩١، ٢,٦٧) على التوالي، وهي بدرجة متوسطة؛ لتؤكد على رؤية العينة أن قيادات الجامعة يبذلون بعض الجهود في نقل خبراتها إلى الآخرين لتجهيز صف ثاني من القادة، وقد تفسر تلك النتيجة برغبة قيادات الجامعة في إعداد قادة إضافيين، يشاركونهم المسؤولية، ولكن حصول تلك العبارة على درجة متوسطة يعني قلة اقتناع العينة بتلك الجهود المبذولة، والذي قد يرجع إلى قلة وجود استراتيجية لتدريب القادة المساعدين، أو أنه يتم تدريبهم لكن مع عدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في المواقع القيادية المختلفة، كما أظهرت العينة أن قيادات الجامعة يشركون جميع أعضاء هيئة التدريس في تقويم نتائج الأعمال الإدارية، وتفسر تلك النتيجة بوجود مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات الجودة بالكليات والتي تسعى لتقويم نتائج جميع الأعمال سواء الإدارية أو غيرها؛ للتعرف على جوانب القوة ومواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات اللازمة تجاهها، كما أظهرت العينة أن الجامعة تتبنى أسلوب التواصل متعدد الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها بدرجة متوسطة، وقد ترجع تلك النتيجة إلى أن الجامعة تسعى إلى أن تكون جميع قنوات الاتصال مفتوحة مع المجتمع سواء

داخل الجامعة أو خارجها، ولكنها قد تلتزم باللوائح والقوانين الرسمية وغير ذلك التي قد تعوق مثل هذه الاتصالات أو تقلل من عملية التواصل وخاصة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.

أما العبارات (٣، ٨، ٤) فقد جاءت بدرجة ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢,٥٩، ٢,٥٦، ٢,٥٢) على التوالي، مما يعني رؤية العينة بأن هناك قصورا في الحصول على التغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس حول أدائهم لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف في قدراتهم القيادية، وقد تبدو تلك النتيجة غير طبيعية؛ لوجود مركز ضمان الجودة ووحدات الجودة بالجامعة، والتي من أهم مهامه تقييم الأداء بالجامعة، كما أن هناك قصورا في مشاركة قيادات الجامعة الأدوار القيادية مع أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون مهارات قيادية، وذلك يختلف مع ما جاء في العبارتين (١، ٦) اللتين أكدتا بدرجة مرتفعة أن الجامعة توفر فرص التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مهارات القيادة، وتعزز الإدارة القدرات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد ترجع تلك النتيجة الضعيفة إلى أن هناك فصلاً بين العملية التدريبية بالجامعة ومستوى التطبيق في الواقع، كما أظهرت العينة أن الإدارة تضع خطة واضحة ومحددة لتفويض المهام للمرءوسين بدرجة ضعيفة؛ مما يعني أن عملية التفويض تسير بدون خطة واضحة، أو أن المهام قد توزع على أعضاء هيئة التدريس بطريقة غير عادلة ولا تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، أو قلة وجود الثقة الكافية من الإدارة في أعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام المفوضة إليهم.

٣- استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق)

يوضح جدول (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد استدامة التعلم

والنجاح

جدول (٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد استدامة التعلم والنجاح

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	تنشر الإدارة ثقافة تركز على التطوير المستمر للعملية التعليمية.	٣,٨٤	٠,٧٩	مرتفعة	٢
٢	تهتم الإدارة بحدوث عملية التعلم المستمر لجميع المستفيدين.	٣,٥٥	١,٠٩	مرتفعة	٣
٣	تساعد الإدارة أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنفسهم كجزء من منظمة متعلمة.	٢,٩٥	١,١٧	متوسطة	٦
٤	تركز رؤية الجامعة على تحقيق التعلم مدى الحياة لجميع المستفيدين.	٣,٨٧	٠,٨٧	مرتفعة	١
٥	توجه الإدارة أعضاء هيئة التدريس على التعلم من أخطائهم.	٣,٢٠	٠,٩٧	متوسطة	٤
٦	تستفيد الإدارة من من تجارب الجامعات الأخرى والتعلم منها.	٣,١٦	٠,٨٠	متوسطة	٥
٧	تدعم الإدارة الأنشطة التي تربط بين العملية التعليمية وحياة الطلبة.	٢,٨٢	٠,٨٤	متوسطة	٧
٨	تحرص الإدارة على تحقيق جودة المخرجات التعليمية.	٢,٨٠	٠,٨٤	متوسطة	٨
٩	تضع إدارة الجامعة استراتيجيات علاجية ووقائية للحد من المشكلات المتوقعة.	٢,٦٨	١,١١	متوسطة	٩
١٠	ترسم الإدارة صورة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل القريب والبعيد.	٢,٦١	١,١٠	متوسطة	١٠
	الدرجة الكلية	٣,١٤	٠,٩٥	متوسطة	

يتضح من جدول (٦) أن أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على أن قيادات الجامعة يسعون إلى تحقيق استدامة التعلم والنجاح (التعلم العميق) بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، مما يعني أن قيادات الجامعة يحاولون تطبيق المعرفة لحل المشكلات الجامعية ومشكلات المجتمع المحلي، ولكنهم قد يصطدمون بالواقع وما به من مشكلات تقف في طريق استدامة التعلم والنجاح، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لبعد استدامة عملية التعلم بدرجة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة الجودة والشماسي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة المستدامة في بعد استدامة التعلم والنجاح بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٨٧، ٢,٦١)، وكانت أبرز العبارات (٤، ١، ٢) حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٧، ٣,٨٤، ٣,٥٥) على التوالي، وهي بدرجة مرتفعة؛ لتؤكد على أن رؤية العينة أن قيادات الجامعة يعملون على تحقيق التعلم مدى الحياة لجميع المستفيدين، وينشرون ثقافة تركز على التطوير المستمر للعملية التعليمية، ويهتمون بحدوث عملية التعلم المستمر لجميع المستفيدين، مما يعني سعي الجامعة لتعزيز التطور المتواصل وتعزيز المعارف والمهارات اللازمة لتحسين التطور، وقد ترجع تلك النتيجة إلى سعي الجامعة نحو الجودة والتميز، وخاصة أن بها وحدة الاستدامة والتي تسعى إلى نشر الوعي البيئي والاستخدام الأمثل للموارد، وكذلك وجود مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي يسعى إلى تحسين القدرات المؤسسية والمهنية لجامعة سوهاج من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد جميعها بدرجة متوسطة؛ مما يعني تأكيد العينة أن هناك جهوداً تبذل من أجل توجيه أعضاء هيئة التدريس للتعلم من أخطائهم، وهو ما يساعد في التعلم المستمر والتقليل من الأخطاء المستقبلية، وقد يكون ذلك كنتيجة لتقييم الأداء الذي تقوم به وحدات الجودة بالكليات، ولكن العينة ترى أنها تحتاج لمزيد من الدعم والتوجيه والتعرف على الأخطاء، أو ضعف أساليب التحفيز التي تقدمها قيادات الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، كما ترى العينة أن هناك قصورا في استفادة الجامعة من تجارب الجامعات الأخرى والتعلم منها، وقد يفسر ذلك بقلة التعاون بين جامعة سوهاج والجامعات الأخرى وقلة تبادل الخبرات، أو عدم وجود خطة استراتيجية لرصد تجارب الجامعات الأخرى المتقدمة والاستفادة منها بما يناسب المجتمع السوهاجي، أما مساعدة الإدارة أعضاء هيئة التدريس على اعتبار أنفسهم كجزء من منظمة متعلمة، ودعم الأنشطة التي تربط بين العملية التعليمية وحياة الطلبة، والحرص على تحقيق جودة المخرجات التعليمية، ووضع استراتيجيات علاجية ووقائية للحد من المشكلات المتوقعة، ورسم صورة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل القريب والبعيد؛ فجاءت كلها أيضا بدرجة متوسطة، مما يعني أن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب، وأن العينة ترى بذل المزيد من الجهود لتحقيق تلك الفقرات على المستوى المرجو.

٤- دعم التوزيع الاستراتيجي

يوضح جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوزيع الاستراتيجي

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد التوزيع الاستراتيجي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	تهتم الإدارة بأراء وأفكار ومقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل.	٢,٨٨	١,٠٠	متوسطة	٨
٢	تشرك الإدارة جميع أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.	٢,٩٦	٠,٨٧	متوسطة	٧
٣	تشرك الإدارة أفراد المجتمع المحلي في التخطيط للأنشطة الجامعية.	٣,١٤	٠,٧٩	متوسطة	٦
٤	تفوض الإدارة بعض مسؤولياتها وصلاحياتها لبعض أعضاء هيئة التدريس والعاملين.	٣,٣٧	٠,٨٧	متوسطة	٤
٥	تهتم الإدارة بالحصول على التغذية الراجعة من الموارد البشرية بالجامعة.	٣,٤٨	٠,٧٩	مرتفعة	٣
٦	تشرك الإدارة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الأداء والمخرجات الجامعية.	٣,٥٤	٠,١٤	مرتفعة	٢
٧	تتيح الإدارة استقلالية أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام والأنشطة الجامعية.	٣,٣١	٠,٨٩	متوسطة	٥
٨	تتجه جهود الإدارة دأماً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٣,٧٤	٠,٨٥	مرتفعة	١
٩	توفر الإدارة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية.	٢,٦٧	١,٠٧	متوسطة	٩
	الدرجة الكلية	٣,٢٣	٠,٨١	متوسطة	

ينضح من جدول (٧) أن أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على أن إدارة الجامعة تسعى إلى تحقيق التوزيع الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، مما يعني أن قيادات الجامعة يحاولون التعامل بديمقراطية وجماعية في أداء أنشطة الجامعة، وأنهم يركزون على التفاعل بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس، من خلال تفويض الصلاحيات وتنفيذها، ولكن حصول البعد على درجة متوسطة يؤكد رؤية العينة أن فئة ليست بالقليلة منهم لا تجد تلك الممارسات في الجامعة، أو أنها قد تجد بعض المشكلات في ممارسة التوزيع الاستراتيجي، وقد تفسر تلك النتيجة بقلّة رغبة قيادات الجامعة في توزيع الصلاحيات، والمشاركة في حل المشكلات، أو أنهم يتعاملون بشكل رسمي وفقاً للوائح والقوانين في التعامل مع المرءوسين،

نتيجة لاعتمادهم على النمط المركزي في الإدارة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة العردان (٢٠٢٠) التي توصلت إلى حصول بعد التوزيع الاستراتيجي على درجة متوسطة. أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٧٤، ٢,٦٧)، وكانت أبرز العبارات (٨، ٦، ٥)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٤، ٣,٥٤، ٣,٤٨) على التوالي، لتؤكد على اتجاه قيادات الجامعة دائماً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترجع تلك النتيجة لوجود الخطة الاستراتيجية لجامعة سوهاج (٢٠٢١ - ٢٠٢٥) والتي تعبر عن توجه الجامعة نحو الإدارة الحديثة المعتمدة على فلسفة التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، كما تشرك الإدارة أعضاء هيئة التدريس في تقييم الأداء والمخرجات الجامعية، وتهتم بالحصول على التغذية الراجعة من الموارد البشرية بالجامعة وتلك نتيجة طبيعية تتفق مع توجهات الجامعة في تحقيق التميز والتنافسية في مجال ضمان الجودة، كما أنها تسعى نحو الاعتماد المؤسسي.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد جميعها بدرجة متوسطة؛ مما يعني اتفاق العينة إلى حد ما على أن القيادات يفوضون بعض مسؤولياتهم وصلاحياتهم لبعض أعضاء هيئة التدريس، وتفسر تلك النتيجة بأن العينة ترى أن هناك أموراً لا تقوم القيادة بتفويضها، أو أنها تفوض بعض أعضاء هيئة التدريس دون البعض الآخر، أو أنها تعطي ثقتها للبعض دون البعض الآخر. كما ترى العينة أن القيادة تتيح استقلالية أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ المهام والأنشطة الجامعية، بدرجة متوسطة، وتفسر تلك النتيجة برؤية العينة أن هناك لوائحاً وقوانين تحكم العمل الجامعي، وهنالك ضوابط في ممارسة الأنشطة لابد من الالتزام بها، على الرغم من أن تلك النتيجة قد لا تتفق مع أهداف وحدات الجودة بالكليات والتي تهدف إلى تحقيق استقلالية أعضاء هيئة التدريس في ممارسة الأنشطة الجامعية. كما ترى العينة أن مشاركة الإدارة لأفراد المجتمع المحلي في التخطيط للأنشطة الجامعية، ومشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد تفسر تلك النتيجة بضعف الاهتمام من قيادات الجامعة بمشاركة أفراد المجتمع المحلي في التخطيط للأنشطة الجامعية، أو أن قيادات الجامعة لا يقدمون الدعم الكافي والحوافز لجذب أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في تخطيط الأنشطة الجامعية، أو أن قيادات الجامعة يعتقدون أن التخطيط للأنشطة الجامعية مهمة أصيلة للمجتمع الجامعي دون غيره. كما ترى

العينة اهتمام الإدارة بآراء وأفكار ومقترحات أعضاء هيئة التدريس المتعلقة بالعمل، وتوفير الإدارة البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية، لم يرق إلى المستوى المطلوب؛ وقد تفسر تلك النتيجة بأن قيادات الجامعة يعتقدون أنهم يوفرن البيئة المناسبة عكس ما يراه أفراد العينة، أو أن القيادات يناقشون القضايا التعليمية مع القيادات العليا دون فتح المجال لجميع أعضاء هيئة التدريس، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما تسعى إليه الجامعة من مشاركة المجتمع الجامعي، والشراكة المجتمعية.

٥- التوظيف أو الدعم (المسئولية المجتمعية والبيئية)

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد المسئولية المجتمعية

والبيئية

جدول (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد المسئولية المجتمعية والبيئية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	تقدم الإدارة برامج توعوية وخدمية لفئات المجتمع المختلفة.	٣,٦١	٠,٩٨	مرتفعة	٣
٢	تقيس الإدارة رضا أفراد المجتمع عن إنجازاتها.	٢,٦٥	١,٠٨	متوسطة	١٠
٣	تشارك الإدارة جميع المؤسسات في حل مشكلات المجتمع المحلي.	٤,١٣	٠,٣٩	مرتفعة	١
٤	تضع الإدارة خطة لتطوير المجتمع في ضوء المتغيرات المعاصرة.	٣,١٦	١,٣٥	متوسطة	٦
٥	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في حل مشكلات المجتمع.	٣,٨٣	١,٠٩	مرتفعة	٢
٦	تراعي الإدارة في قراراتها المتغيرات المجتمعية المحيطة.	٢,٩٤	١,١٤	متوسطة	٧
٧	تشارك الإدارة أعضاء المجتمع المحلي في اتخاذ قراراتها.	٣,٢٨	١,١٧	متوسطة	٥
٨	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على تنمية اتجاهات إيجابية نحو القضايا المجتمعية والبيئية.	٢,٩١	٠,٧٩	متوسطة	٨
٩	توفر الإدارة دورات متخصصة للارتقاء بوعي أعضاء هيئة التدريس بالقضايا المجتمعية.	٣,٥٠	١,٠٩	متوسطة	٤
١٠	تستغل الإدارة المستحدثات التكنولوجية (مواقع التواصل الاجتماعي) في رفع الوعي المجتمعي نحو القضايا البيئية.	٢,٧٣	١,٠٧	متوسطة	٩
	الدرجة الكلية	٣,٢٧	١,٠٣	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) أن أفراد العينة يتفقون إلى حد ما على أن قيادات الجامعة يسعون إلى تحقيق المسئولية المجتمعية والبيئية، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، مما يعني سعي

القيادات الجامعية إلى تحمل مسؤوليتهم تجاه المجتمع الذي يعملون فيه، وهو ما يفرض عليهم إنتاج خدمات جديدة لحل مشكلات المجتمع، والالتزام المستمر بالمساهمة في تنمية المجتمع، وتحسين نوعية الظروف المجتمعية، كما أن المسؤولية المجتمعية والبيئية جزءاً متكاملًا مع استراتيجية الجامعة، توظف الجامعة طاقاتها وإمكاناتها لتحقيق أهداف المجتمع، وقد تأتي تلبية لتحقيق العديد من الوحدات والمراكز الموجودة بالجامعة؛ مثل وحدة الاستدامة، ومركز خدمة ذوي الإعاقة، ومركز الخدمات الالكترونية والمعرفية، وغيرها، كما قد تأتي تلك في إطار سعي الجامعة للتقديم في التصنيف العالمي للجامعات المستدامة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة العردان (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى حصول بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية على درجة متوسطة، كما تختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى حصول بعد المسؤولية المجتمعية والبيئية على درجة ضعيفة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,١٣، ٢,٦٥)، وكانت أبرز العبارات (٣، ٥، ١)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٣، ٣,٨٣، ٣,٦١) على التوالي، لتؤكد على سعي الجامعة لمشاركة جميع المؤسسات في حل مشكلات المجتمع المحلي، كما ترى العينة أن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في حل مشكلات المجتمع، كما تقدم برامج توعوية وخدمية لفئات المجتمع المختلفة، وقد تأتي تلك النتيجة في إطار تحقيق الجامعة لوظيفتها الثالثة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وأن الجامعة تبذل جهوداً ملموسة في الالتزام الإيجابي تجاه المجتمع.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد جميعها بدرجة متوسطة؛ وتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,٥٠، ٢,٦٥) مما يعني اتفاق العينة إلى حد ما على أن قيادات الجامعة يوفران دورات متخصصة للارتقاء بوعي أعضاء هيئة التدريس بالقضايا المجتمعية، وقد ترجع تلك النتيجة لوجود مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة، والذي يقدم العديد من الدورات التدريبية المتنوعة في جميع المجالات، حيث قدم المركز دورات تدريبية في العام الجامعي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١م استفاد منها (١٥٣٧) متدرباً، وقدمت الإدارة العامة للتنظيم والإدارة برامج تدريبية استفاد منها حوالي (٥٥٨) متدرباً، كما قدم مركز ضمان الجودة بجامعة سوهاج العديد من الدورات حتى فبراير ٢٠٢١م استفاد منها (٥٧٧) متدرباً، وبلغ

عدد الدورات التي تم تنفيذها بمركز اللغات والترجمة خلال الفترة من ١٢/١ / ٢٠١٩ م وحتى ٢٠٢١ م (٥٣) دورة تدريبية استفاد منها (٢٢٨٥) متدربا (جامعة سوهاج، ٢٠٢١، ٢١-٢٤)، وعلى الرغم من كل ذلك كانت استجابة العينة متوسطة، مما يعني رغبتهم في تنوع الدورات التدريبية بدرجة أكبر، أو أن الدورات تقليدية ومكررة، أو أنهم لم يستفيدوا الاستفادة اللازمة من تلك الدورات. كما ترى العينة أن الجامعة تشرك أعضاء المجتمع المحلي في اتخاذ قراراتها بدرجة متوسطة، وتفسر تلك النتيجة اعتقاد العينة أن مشاركة المجتمع المحلي قاصرة على بعض الأشخاص الذين يشتركون في مجالس الكليات أو مجلس الجامعة، دون العمل على توسيع المشاركة من جانب الجامعة. أما وضع الإدارة خطة لتطوير المجتمع في ضوء المتغيرات المعاصرة، ومراعاتها للمتغيرات المجتمعية المحيطة في قراراتها، فلم تحصل أيضا على الاستجابة المطلوبة وكانت الاستجابة متوسطة، مما يعني أن هناك بعض الجهود المبذولة لمراعاة متغيرات المجتمع وتطوراتها، ولكن ليس على المستوى المطلوب. أما سعي الإدارة لاستغلال المستحدثات التكنولوجية (مواقع التواصل الاجتماعي) في رفع الوعي المجتمعي نحو القضايا البيئية، فقد جاءت في مرتبة متأخرة (المرتبة قبل الأخيرة) ولا تتناسب تلك النتيجة مع ما تمثله مواقع التواصل الاجتماعي من أهمية في الوقت الحاضر، كما جاءت فقرة "تقيس الإدارة رضا أفراد المجتمع عن إنجازاتها" في المرتبة الأخيرة، وهذه الفقرة لا يتناسب ترتيبها مع أهميتها حيث تسهم النتائج الإيجابية لقياس رضا أفراد المجتمع في سيادة شعور بالرضا لدى المجتمع الجامعي، وهو ما قد يسهم في تحقيق جودة العملية التعليمية، وتحقيقها لأهدافها.

٦- استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية

يوضح جدول (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد استدامة استثمار

الموارد البشرية والبيئية

جدول (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	توفر الإدارة المناخ الداعم للعملية التعليمية.	٣,٣١	١,١٣	متوسطة	٥
٢	تتابع الإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة باستمرار.	٣,٥١	١,١١	مرتفعة	٣
٣	توجه الإدارة جميع الموارد البشرية بالجامعة نحو تحمل مسؤولياتهم تجاه أعمالهم.	٢,٦٥	١,٠٨	متوسطة	٩
٤	تكلف الإدارة العاملين بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم.	٣,٢٣	٠,٣٩	متوسطة	٦
٥	توجه الإدارة الموارد البشرية نحو متابعة كل ما هو جديد في مجال العمل.	٣,١٦	١,٣٥	متوسطة	٧
٦	تدعم الإدارة الأنشطة الجامعية مادياً ومعنوياً.	٣,٣٣	١,٠٩	متوسطة	٤
٧	توجه الإدارة أعضاء هيئة التدريس نحو توظيف التقنيات الحديثة في أعمالهم.	٣,٩٤	١,١٤	مرتفعة	١
٨	توجه الإدارة أعضاء هيئة التدريس نحو ترشيد استهلاك الموارد المادية والتقنية.	٣,٦٨	١,١٧	مرتفعة	٢
٩	تحفز الإدارة مؤسسات المجتمع لتوفير تمويل لبعض المشروعات بالجامعة.	٢,٩١	٠,٧٩	متوسطة	٨
	الدرجة الكلية	٣,٣٠	٠,٩٢	متوسطة	

يتضح من جدول (٩) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وهو ما يعني رؤية العينة أن هناك اهتماماً من قيادات الجامعة بدرجة متوسطة باستدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية، سواء من حيث اختيار الأكفاء لتولي المناصب القيادية، أو تحقيق المواءمة بين قدرات ومهارات الأفراد ومتطلبات الوظيفة، وتفسر تلك النتيجة برغبة قيادات الجامعة في المحافظة على الموارد البشرية والمادية ولكن ليس على المستوى المطلوب، وقد ترجع تلك النتيجة إلى اصطدام قيادة الجامعة باللوائح والقوانين، أو صعوبة إعادة الهيكلة الإدارية وإحداث تغييرات جذرية، أو صعوبة استقطاب المتميزين والموهوبين لأعمال الإدارة بالجامعة. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة العردان (٢٠٢٠) ودراسة علي (٢٠٢٢) اللتين توصلتا إلى حصول بعد استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية على درجة متوسطة، وتختلف تلك النتائج مع نتائج دراسة الجودة والشماسي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة

المستدامة في بعد المحافظة على الموارد البشرية والمادية بجامعة الملك عبد العزيز جاء بدرجة مرتفعة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٩٤، ٢,٦٥)، وكانت أبرز العبارات (٧، ٨، ١)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٤، ٣,٦٨، ٣,٥١) على التوالي، لتؤكد على أن الإدارة توجه أعضاء هيئة التدريس نحو توظيف التقنيات الحديثة في أعمالهم، وترشيد استهلاك الموارد المادية والتقنية، وهذا يدل على وعي الإدارة بالمتغيرات المعاصرة، حيث يسهم توظيف التقنيات الحديثة في تطوير العملية التعليمية وتحسينها، كما يؤدي توظيفها إلى إكساب الطلبة مهارات تعلم التقنيات الحديثة، ما يؤهلهم لمواكبة التطورات المعاصرة في سوق العمل. كما تتابع الإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة باستمرار، وهو ما يعني القدرة على تحديد كفاءتهم، كما أن المتابعة المستمرة تدفع الأفراد للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المتميزين أمام رؤسائهم، وقد تفسر تلك النتيجة برغبة الإدارة في تطوير الأداء وتحسينه؛ لتجويد العملية التعليمية بالجامعة، والسعي نحو اعتماد الكليات المختلفة.

وجاءت باقي عبارات هذا البعد جميعها بدرجة متوسطة؛ وتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٣,٣٣، ٢,٦٥) مما يعني اتفاق العينة إلى حد ما على أن الإدارة تدعم الأنشطة الجامعية ماديا ومعنويا بدرجة متوسطة، وقد تفسر تلك النتيجة بقلّة الموارد المادية المخصصة للأنشطة الجامعية. كما تسعى الإدارة لتوفير المناخ الداعم للعملية التعليمية، وتكليف الإدارة أعضاء هيئة التدريس بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم، بدرجة متوسطة أيضا، وتفسر تلك النتيجة المتوسطة بأن الإدارة قد تواجه بعض الصعوبات في توفير المناخ الملائم للعملية التعليمية واختيار الشخص المناسب في المكان المناسب من أعضاء هيئة التدريس، وقد ترجع تلك النتيجة لقلّة توافر الموارد المادية المناسبة، أو قلّة الأعداد المناسبة من أعضاء هيئة التدريس للاختيار من بينهم في الوظائف القيادية المختلفة، أو قلّة وجود خطط محددة وواضحة ومعتمدة لتوفير مناخ تربوي وتعليمي بالجامعة. كما تحفز الإدارة مؤسسات المجتمع لتوفير تمويل لبعض المشروعات بالجامعة بدرجة متوسطة أيضا وقد تفسر تلك النتيجة بقلّة الجهود المبذولة من قبل الجامعة لتوفير الحوافز المناسبة لمؤسسات

المجتمع للمشاركة في تمويل المشروعات بالجامعة، أو ضعف الرغبة من قبل أفراد المجتمع ومؤسساته بالمشاركة في تمويل مشروعات الجامعة. وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٣) لتؤكد على استجابة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن الإدارة توجه جميع الموارد البشرية بالجامعة نحو تحمل مسؤولياتهم تجاه أعمالهم، وقد تفسر تلك النتيجة باعتقاد أفراد العينة أن الموارد البشرية بالجامعة لا تحتاج للتوجيه لتحمل مسؤولياتها، فهذا أمر منطقي وتنص عليه اللوائح والقوانين.

وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما واقع جودة حياة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج من وجهة نظرهم؟ تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقا للأبعاد المختلفة والعبارات ، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١ - الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)

يوضح جدول (١٠) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الاستثمار

(الاستغلال الأمثل للفرص)

جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)

م	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	٣,٥٥	١,٠٣	مرتفعة	٣
٢	٢,٨٤	١,١٣	متوسطة	٧
٣	٣,٣١	٠,٩١	متوسطة	٤
٤	٤,٠١	١,٣٦	مرتفعة	١
٥	٢,٨٣	١,٢٤	متوسطة	٨
٦	٢,٣٦	١,٢١	ضعيفة	٩
٧	٢,٩١	١,١٥	متوسطة	٥
٨	٣,٦١	١,٢٠	مرتفعة	٢
٩	٢,٨٨	٠,٨٠	متوسطة	٦
	٣,١٤	١,١١	متوسطة	

يتضح من جدول (١٠) اتفاق أفراد العينة إلى حد ما على توافر بعد الاستثمار الأمثل للفرص، وبمتوسط حسابي (٣,١٤)، مما يعني اتفاق أفراد بدرجة متوسطة على أن قيادات الجامعة يسعون إلى تحسين الأداء من خلال تحسين الأنشطة في المدة القريب والبعيد، والقدرة على تحقيق الكفاءة والتطوير والتحسين في جميع جوانب العمل الجامعي، وقد تفسر تلك النتيجة بأن قيادات الجامعة يبذلون الجهد لاستثمار الفرص الجديدة سواء في الجانب المادي أو التكنولوجي أو غيره، ولكن قد تواجهها بعض المعوقات؛ مما جعل الاستجابة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة وضعيفة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٤,٠١، ٢,٣٦)، وكانت أبرز العبارات (٤، ٨، ١)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠١، ٣,٦١، ٣,٥٥) على التوالي، مما يعني سعي قيادات الجامعة بدرجة مرتفعة للاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس وتنمية مهاراتهم في مجال العمل الجماعي وفرق العمل والتعامل مع الآخرين، وتفسر تلك النتيجة بوجود العديد من مراكز التدريب بالجامعة مثل مركز تنمية القدرات والقيادات، ومركز التنمية الإدارية، ومركز ضمان الجودة والاعتماد، والذين يقدمون برامج متنوعة وتغطي العديد من المجالات ومنها العمل الجماعي والفريقي. كما تستجيب الإدارة باستمرار للتغيرات في البيئة الخارجية، وتعمل الإدارة باستمرار على تقديم معارف ومهارات وخبرات جديدة للعاملين، وقد تفسر تلك النتيجة بسعي قيادات الجامعة لإنشاء العديد من مراكز الخدمات المجتمعية لخدمة المجتمع الجامعي والمجتمع السوهاجي المحيط.

وجاءت العبارات (٣، ٧، ٩، ٢، ٥) في المراتب من الرابعة وحتى الثامنة، وجميعها بدرجة متوسطة؛ مما يعني سعي قيادات الجامعة إلى حد ما لتشجيع الأفراد على اتخاذ القرارات التي تتلاءم ومتطلبات العمل لخلق البراعة الفردية، وقد ترجع تلك النتيجة للريغبة في تحقيق إبداع أعضاء هيئة التدريس ودفعهم لاتخاذ قرارات وتقديم أفكار خاصة بكيفية التعامل مع الأحوال المختلفة في مجال العمل ولكن بطريقة مبدعة، وقد تفسر تلك النتيجة المتوسطة بضعف قدرات بعض القيادات أو أعضاء هيئة التدريس أو قلة إتاحة الفرصة للأعمال الإبداعية في الجامعة نتيجة ضعف الموارد المادية أو قلة وجود خطة استراتيجية لتنمية البراعة الفردية لدى أعضاء هيئة التدريس. وتحرص الجامعة على إدخال تعديلات مستمرة

على الخدمات المقدمة للمستفيدين، كما تجري الإدارة بحوثاً مستمرة لمعرفة توجهات العاملين، وتهتم بتقديم خدمات ذات قيمة عالية لتلبية حاجات المستفيدين، وذلك يرجع إلى الرغبة في تحقيق الوظيفة الثالثة للجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة. كما تؤكد الإدارة على الفرد باعتباره الحلقة الأولى لانطلاق البراعة التنظيمية، وتأتي تلك النتيجة انطلاقاً من مكانة الفرد في المجتمع الجامعي، والقناعة بأهميته في تحقيق التنمية المستدامة، ولكن قد ترجع الاستجابات المتوسطة لأفراد العينة إلى العديد من المشكلات التي قد يتعرضون لها مثل زيادة ضغوط العمل، أو زيادة العبء الوظيفي، أو صعوبة الظروف المعيشية التي قد يتعرضون لها والتي تبعدهم عن البراعة الفردية، أو قلة وجود خطة لدى الجامعة لتنمية البراعة الفردية لدى الأفراد، أو اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأداء الأعمال بشكل تقليدي متكرر بعيداً عن البراعة الفردية.

٢- الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)

يوضح جدول (١١) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد الاستكشاف (البحث

عن فرص جديدة)

جدول (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	تستقطب الإدارة أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات والخبرات العالية.	٣,٢٤	١,١٦	متوسطة	٥
٢	تبحث الإدارة عن الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوظيفها في الجامعة.	٣,٤٠	١,٠١	مرتفعة	٣
٣	تمتلك الإدارة مهارات عالية في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية للجامعة والمجتمع.	٣,٥١	٠,٩٤	مرتفعة	١
٤	تمتلك الإدارة القدرة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة.	٣,١٢	١,٢٦	متوسطة	٧
٥	تقوم الإدارة باستحداث خدمات جديدة وتقديمها للمستفيدين.	٣,٤٩	٠,٩٨	مرتفعة	٢
٦	تتبنى الإدارة سياسة التحسين المستمر والإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين.	٢,٩٣	١,٣٠	متوسطة	٩
٧	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أفكار جديدة تتحدى الأفكار التقليدية.	٣,٠١	٠,٩٧	متوسطة	٨
٨	تنتهج الإدارة أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة.	٢,٨٨	١,١٤	متوسطة	١٠
٩	تتمكن الإدارة من التنبؤ بالأحداث عند البدء بمشروعات جديدة.	٣,٣٢	١,٢٦	متوسطة	٤
١٠	تمتلك الجامعة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة.	٣,١٥	٠,٨١	متوسطة	٦
	الدرجة الكلية	٣,٢٠	١,١٣	متوسطة	

ينضح من جدول (١١) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد البحث عن فرص جديدة إلى حد ما، وبمتوسط حسابي (٣,٢٠)، مما يعني سعي قيادات الجامعة إلى البحث عن فرص جديدة تشري العمل الجامعي، وتعزز الثقة والتحدي لدى الأفراد، وتدعم روح الفضول والاكتشاف والبحث، مما يعود على المجتمع الجامعي بالجودة والتميز، ولكن حصول تلك النتيجة على درجة متوسطة يعني أن هناك العديد من الجهود المبذولة ولكنها ليست كافية لتحقيق أهداف الجامعة في هذا الشأن على المستوى المطلوب.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٥١، ٢,٨٨)، وكانت أبرز العبارات (٣، ٥، ٢)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥١، ٣,٤٩، ٣,٤٠) على التوالي، وتكشف تلك العبارات عن امتلاك قيادات الجامعة مهارات عالية في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية للجامعة والمجتمع، ويقومون باستحداث خدمات جديدة وتقديمها للمستفيدين، كما يبحثون

عن الوسائل التكنولوجية الحديثة لتوظيفها في الجامعة، وتعد تلك النتائج جيدة؛ فمهارات التخطيط بالنسبة للإدارة العليا مهمة جدا في العمل بصورة منظمة، والتفكير قبل تنفيذ الأعمال، والعمل بناء على الحقائق وليس التخمينات، كما أنه من الضروري استحداث خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين وتواكب المتغيرات المعاصرة، أما توظيف التكنولوجيا فهو مهم لتحسين العملية التعليمية والإدارية والوصول بها إلى درجة الاتقان، وزيادة العائد من العملية التعليمية، وتوفير الوقت والمال والجهد المبذول.

وجاءت العبارات (٩، ١، ١٠، ٤، ٧، ٦، ٨) في المراتب من الرابعة وحتى العاشرة، وجميعها بدرجة متوسطة؛ مما يعني سعي قيادات الجامعة إلى حد ما للتنبؤ بالأحداث عند البدء بمشروعات جديدة، وقد تفسر تلك النتيجة عمل القيادات على التخطيط الاستراتيجي للجامعة انطلاقاً من التحليل الرباعي SWOT للبيئة الداخلية والخارجية (جوانب القوة والضعف، والفرص والتحديات)، ولكن حصول تلك النتيجة على درجة متوسطة يؤكد أن بعض المشروعات أو المراكز بالجامعة قد تحقق النتائج المرجوة، وتعد تلك نتيجة طبيعية؛ لتطور الظروف المجتمعية المحيطة وتأثيرها على تلك المشروعات. كما تستقطب الإدارة أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات والخبرات العالية، وجاءت تلك النتيجة متوسطة؛ حيث هناك ضوابط ولوائح قد تحكم استقطاب أعضاء هيئة التدريس مثل الدرجة العلمية أو الأقدمية، أو غيرها. كما ترى العينة امتلاك الجامعة القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة، وامتلاك القدرة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أفكار جديدة تتحدى الأفكار التقليدية بدرجة متوسطة، مما يعني سعي إدارة الجامعة لتطبيق هذه الأفكار الحديثة، ولكنها قد تجد بعض الصعوبات في تطبيقها؛ مثل قلة رغبة أعضاء هيئة التدريس، نتيجة زيادة العبء التدريسي أو انشغالهم ببحوث الترقيات، أو رغبة بعض أعضاء هيئة التدريس في الاستمرار في تطبيق الأفكار التقليدية وعدم الرغبة في التجديد لعدم تحمل أعباء جديدة. أما عبارة "نتهج الإدارة أساليب ملائمة تساعد على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة" فحصولها على درجة متوسطة يؤكد التزام إدارة الجامعة بتطبيق اللوائح والتشريعات في استقطاب أعضاء هيئة التدريس، أو أن هناك اختلاف في فهم مفهوم "ذوي الخبرة" فقد يرى البعض أنهم ذوو سنوات خبرة، بينما يرى البعض أنهم من يمتلكون المهارات والقدرات الملائمة.

٣- البراعة الهيكلية

يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد البراعة الهيكلية

جدول (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعد البراعة الهيكلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب ب
١	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرنا يمكنها من مواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية.	٣,٥٨	١,٠٣	مرتفعة	٤
٢	تمتلك الجامعة الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات سوق العمل.	٣,١٧	١,٢٠	متوسطة	٧
٣	تجري الجامعة استطلاعات رأي لقياس رضا المستفيدين.	٣,٨٣	١,٠٨	مرتفعة	١
٤	تعمل الجامعة على تقديم خدمات تتماشى مع مختلف التطورات.	٣,٦٢	١,٢٣	مرتفعة	٣
٥	تستجيب إدارات الجامعة للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل الإداري.	٣,٥٤	١,٢٠	مرتفعة	٥
٦	يشترك العاملون بدورات تخصصية تتفق مع طبيعة العمل.	٣,٧٥	١,١٣	مرتفعة	٢
٧	تتسم السياسات وخطط العمل بالجامعة بالتحديد والوضوح.	٣,٠٦	١,٢٧	متوسطة	٨
٨	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بالجامعة.	٢,٩٠	١,١٥	متوسطة	٩
٩	يتم إشراك جميع الموارد البشرية بالجامعة في وضع الأهداف والخطط الجامعية.	٣,٣٢	١,٢٨	متوسطة	٦
١٠	تضع الإدارة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة الجامعة على تكيف أداؤها وفقا لاحتياجات المجتمع المحلي.	٢,٧٨	٠,٨٥	متوسطة	١٠
	الدرجة الكلية	٣,٣٥	١,١٤	متوسطة	

يتضح من جدول (١٢) اتفاق أفراد العينة على توافر بعد البراعة الهيكلية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، مما يعني سعي قيادات الجامعة لتوفير حلول هيكلية عندما تواجه الجامعة أنشطة متعارضة، واستحداث وحدات أو مراكز تعنى بأنشطة البحث والتطوير والبحث عن الفرص الجديدة، والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وحصول هذا البعد على درجة متوسطة يؤكد أن هناك جهوداً تبذل لكنها ليست على المستوى المطلوب، وقد تفسر تلك النتيجة بأن هناك العديد من الوحدات والمراكز للخدمات المجتمعية التي استحدثت مؤخراً بالجامعة، ولكنها قد لا تحقق أهدافها بالشكل المطلوب؛ نتيجة ضعف الميزانيات، أو

ضعف الموارد الذاتية لتلك الوحدات والمراكز، أو ضعف قدرتها على التواصل مع مؤسسات المجتمع المختلفة لخدمة أفراده، وحل مشكلات المجتمع.

أما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد تراوحت الاستجابات ما بين مرتفعة ومتوسطة، بمتوسط حسابي تراوح بين (٣,٨٣، ٢,٧٨)، وكانت أبرز العبارات (٣، ٦، ٤، ١)، حيث جاءت في المراتب الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٣، ٣,٧٥، ٣,٦٢، ٣,٥٨) على التوالي؛ وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) لتؤكد على أن الجامعة تجري استطلاعات رأي لقياس رضا المستفيدين، وتعد تلك النتيجة طبيعية لوجود مركز ضمان الجودة بالجامعة ووحدات الجودة بالكليات، والتي من مهامها قياس رضا المستفيدين؛ وذلك لتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء، وإجراء أية تعديلات على الخدمات المقدمة لتحسينها وتطويرها. كما يشترك أعضاء هيئة التدريس بدورات تخصصية تتفق مع طبيعة العمل، وترجع تلك النتيجة لرغبة أعضاء هيئة التدريس في التنمية المهنية ومواكبة التطورات المختلفة. كما أكدت العينة أن الجامعة تعمل على تقديم خدمات تتماشى مع مختلف التطورات، وتعد تلك نتيجة طبيعية لمواكبة التطورات المختلفة في المجالات المتعددة بالمجتمع. كما ترى العينة أن الجامعة تمتلك هيكلًا تنظيمياً مرناً يمكنها من مواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية، وبدرجة متوسطة بما يعني أن التغيرات في الهيكل التنظيمي بسيطة ولا تحقق الأهداف المرجوة، وتفسر تلك النتيجة بأن الجامعة تحكمها اللوائح والقوانين كما أنه قد لا يمكنها إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي إلا بما يتفق مع النمط المركزي الذي تسير عليه معظم الجامعات المصرية.

وجاءت باقي عبارات هذا المحور جميعها بدرجة متوسطة؛ مما يعني أن الجامعة تحاول الاستجابة للتطورات والابتكارات الحديثة في مجال العمل الإداري، ومشاركة جميع الموارد البشرية بالجامعة في وضع الأهداف والخطط الجامعية، كما تمتلك الاستعداد الكافي لمواجهة تقلبات سوق العمل، وتضع الإدارة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة الجامعة على تكيف أدائها وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي، وكلها بدرجة إلى حد ما، بما يعني أن هناك العديد من الجهود المبذولة ولكن تلك الجهود ليست على المستوى المطلوب، وقد تفسر تلك النتائج بتقليدية الأداء الإداري من جانب بعض قيادات الجامعة أو بعض أعضاء هيئة التدريس، أو ضعف الجوانب المادية بالجامعة، أو تفاوت الأداء الإداري من كلية إلى أخرى أو

من قسم إلى آخر بالجامعة، أو قلة كفاءة ومهارات بعض القيادات أو أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أو وجود استقرار في الوظائف الإدارية يجعل البعض يركنون إلى الأساليب التقليدية في العمل وضعف الرغبة في الإبداع والابتكار، أو أن ضعف رواتب أعضاء هيئة التدريس قد تؤثر سلبياً على رغبتهم في الإبداع والمشاركة المجتمعية والالتحاق ببرامج التنمية المهنية.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نصه " ما العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ " تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد ممارسات القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما في جدول (١٣)

جدول (١٣)

العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية

أبعاد المحور الثاني : البراعة التنظيمية				أبعاد المحور الأول	
الدرجة الكلية	البراعة الهيكلية	الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة).	الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص).		
٠,٦٨٣	٠,٧٦٢	٠,٦٨٠	٠,٦٤٦	الثقافة التنظيمية	القيادة المستدامة
٠,٥٧١	٠,٨١٥	٠,٦٤٢	٠,٦٠٩	استدامة قيادة الآخرين	
٠,٧١٩	٠,٦٥٣	٠,٧٣٤	٠,٧٥٢	استدامة التعلم والنجاح	
٠,٧٩٣	٠,٧٥٠	٠,٨٠٢	٠,٦٩١	التوزيع الاستراتيجي	
٠,٤٨٦	٠,٤٨٥	٠,٥٦١	٠,٩٠٢	المسئولية المجتمعية والبيئية	
٠,٦٨٢	٠,٥٩٨	٠,٦٣٢	٠,٦٥٣	استثمار الموارد البشرية والبيئية	
٠,٦٥٩	٠,٧١٥	٠,٧٣٢	٠,٦٨٤	الدرجة الكلية	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة القيادة المستدامة مستوى والبراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الدرجة الكلية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (٠,٦ < ر).

٢- أما بالنسبة لأبعاد القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج، فالملاحظ وجود دلالة إحصائية قوية أو متوسطة بين الأبعاد المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى أن استجابات العينة كانت في معظمها بدرجة متوسطة أو موافقة بدرجة ليست مرتفعة، وبالنظر إلى الارتباطات المختلفة يلاحظ ما يلي :

أ- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستثمار الأمثل للفرص - البحث عن فرص جديدة - البراعة الهيكلية) وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة للأبعاد الثلاثة؛ مما يؤكد الربط بين ممارسة الإدارة للقيادة المستدامة والبراعة التنظيمية من خلال بناء ثقافة إدارية إيجابية، وتشجيع عمليات التعاون ومشاركة اتخاذ القرار، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ومنح أعضاء هيئة التدريس الفرصة الكافية لإثبات قدراتهم وكفاءتهم.

ب- وجود علاقة ارتباطية بين استدامة قيادة الآخرين وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد، مما يعني أنه كلما أكدت الإدارة على اتخاذ القرار الجماعي، ونقل خبراتها لتجهيز صف ثان، وتعزيز القدرات القيادية لأعضاء هيئة التدريس، و تقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أدائهم ساهم ذلك في تحقيق البراعة التنظيمية، وأعضاء هيئة التدريس يرون أنه لا بد من بذل العديد من الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الأمثل.

ج- وجود علاقة بين استدامة التعلم والنجاح، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد ، مما يشير إلى أن تعزيز الإدارة الجامعية للرقابة الذاتية وتقديم صورة مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه الجامعة في المستقبل، ومتابعة التطورات في جميع جوانب العملية التعليمية له تأثير كبير على تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية، ولكنه من وجهة نظر العينة يحتاج إلى مجهود أكثر .

د- وجود علاقة ارتباطية بين التوزيع الاستراتيجي، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد، والملاحظ أن العلاقة جيدة أيضا في جميع الأبعاد؛ بما يشير إلى قيام إدارة الجامعة بتبادل الآراء مع أعضاء هيئة التدريس، وتفويض بعض صلاحياتها، والعمل في فريق، وإشراكها العاملين في اتخاذ القرارات، والاهتمام بآراء وأفكار أعضاء هيئة التدريس ومقترحاتهم.

هـ - وجود علاقة ارتباطية بين المسؤولية المجتمعية والبيئية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) في جميع الأبعاد؛ مما يعني أن قدرة إدارة الجامعة على إجادة التخطيط في ضوء مستجدات العصر، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي، وتلبية احتياجات المجتمع من الخدمات، كل ذلك يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، ولكن تلك الجهود تحتاج إلى المزيد فلم تصل إلى المستوى المنشود من وجهة نظر العينة.

و - وجود علاقة ارتباطية بين استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) في جميع الأبعاد؛ مما يعني أن قدرة إدارة الجامعة على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتحبيب أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم، وترك الحرية لأعضاء هيئة التدريس لاتخاذ الإجراءات المناسبة للقيام بأعمالهم، وتكليف أعضاء هيئة التدريس بالأعمال التي تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، كل ذلك يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، ولكن تلك الجهود تحتاج إلى المزيد فلم تصل إلى المستوى المنشود من وجهة نظر العينة.

وللإجابة عن السؤال الخامس والسادس من أسئلة الدراسة والذي نصهما " ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟، ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تعزي لمتغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية؟ " تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي :

١ - للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج للقيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة

القيادة المستدامة ، تبعاً لمتغير النوع

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الثقافة التنظيمية	ذكور	٣٦٢	٣٣,٦١	٠,٩٧١	٠,٣٣٢	لا توجد فروق
		إناث	٢٢١	٣٤,١٤			
٢	استدامة قيادة الآخرين	ذكور	٣٦٢	٢٤,٥٧	٨,٦٩٢	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٢١,٥٨			
٣	استدامة التعلم والنجاح	ذكور	٣٦٢	٣٣,٤٤	٥,٧١٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٣١,٤٠			
٤	التوزيع الاستراتيجي	ذكور	٣٦٢	٣٠,٦٥	١٤,٧١١	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٢٥,٧٧			
٥	المسئولية المجتمعية والبيئية	ذكور	٣٦٢	٣٢,٢٤	١,٦٢٧	١,١٠٤	لا توجد فروق
		إناث	٢٢١	٣١,٤٩			
٦	استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	ذكور	٣٦٢	٣٠,٢٨	٢,٩١٣	٠,٠٠٤	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٢٨,٨١			
	مجموع الأبعاد	ذكور	٣٦٢	١٨٢,٧٥	٤,٩٢٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	١٧٥,٢٤			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (استدامة قيادة الآخرين، استدامة التعلم والنجاح، التوزيع الاستراتيجي، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقاً لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور الذين يدركون أكثر من الإناث أبعاد القيادة المستدامة؛ في استدامة قيادة الآخرين، من خلال تشجيع حالات الإبداع والابتكار، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس لاستيعاب التحديات بأفضل الطرق فاعلية وكفاءة، ومشاركة الجميع في تحمل المسؤولية عن تبعات أنشطتهم، وتطوير مهاراتهم لضمان مشاركتهم في قيادة الجامعة، وكذلك باستدامة التعلم والنجاح؛ من خلال التعاقب القيادي، واكتشاف القدرات القيادية واستدامتها، وكذلك في التوزيع الاستراتيجي، من خلال تفويض الصلاحيات، وتنمية قدرات الأفراد، واكتشاف مداخل غير تقليدية في أداء الأعمال، وقد تعززت تلك النتيجة إلى التزام الذكور من أعضاء هيئة التدريس بتطبيق ما يرد من القيادات من تعليمات وتوجيهات، وامتلاكهم الوعي الكامل لدورهم في تطوير العمل بالجامعة، كما أن الذكور قد يكونون أكثر احتكاكاً مع قيادات الكليات والجامعة، وأكثر قدرة على الاطلاع على الممارسات القيادية التي تمارسها القيادات،

فيما لم تكن هناك فروق في بعدي الثقافة التنظيمية، والمسئولية المجتمعية والبيئية، مما يعني اتفاق أفراد العينة من ذكور وإناث حول هذين البعدين، بما يعني إدراكهم لأهمية وجود الثقافة التنظيمية، والمجتمعية والبيئية في تحقيق فعالية الأداء بالجامعة. وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة عيد والزهراني (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المستدامة بين الذكور والإناث ولصالح الإناث، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد استدامة الموارد البشرية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية، والفروق لصالح الإناث. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غانم (٢٠١٦) ودراسة الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الجنس.

١- للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات القيادة المستدامة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي تعزي لمتغير الكلية، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة *Independent Samples T-Test* في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (١٥)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة ، تبعاً لمتغير الكلية

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الثقافة التنظيمية	نظرية	١٣١	٣٤,٩٩	٢,٤٠٣	٠,٠١٧	توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٣٣,٤٧			
٢	استدامة قيادة الآخرين	نظرية	١٣١	٢٦,٨٥	١١,٥٣٠	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٢٢,٤٤			
٣	استدامة التعلم والنجاح	نظرية	١٣١	٣٢,٠٢	٠,٤٥٤	٠,٦٥٠	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٣٢,٢٢			
٤	التوزيع الاستراتيجي	نظرية	١٣١	٣٠,٦٥	٥,٤١٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٢٨,٢٧			
٥	المسئولية المجتمعية والبيئية	نظرية	١٣١	٣٢,٩١	٢,٢٨١	٠,٠٢٣	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٣١,٦٨			
٦	استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	نظرية	١٣١	٣٠,٦٣	١,٩٨٨	٠,٠٤٧	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٢٩,٤٦			
	مجموع الأبعاد	نظرية	١٣١	١٨٨,٠٦	٥,٩٩٣	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٤٥٢	١٧٧,٥٣			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند (٠,٠٠١) في مجموع الأبعاد، وفي بعد التوزيع الاستراتيجي، وعند (٠,٠٥) في بعدي الثقافة التنظيمية، والمسئولية المجتمعية والبيئية، والفروق لصالح الكليات النظرية؛ مما يشير إلى أن أفراد العينة من الكليات النظرية يوافقن بدرجة أكبر على ممارسات قيادات جامعة سوهاج لأبعاد القيادة المستدامة، وقد يعزى ذلك إلى أن القيادات بالكليات العملية قد لا يكون لديهم الوقت الكافي للتفكير في أبعاد القيادة المستدامة، وتعد تلك النتيجة غير مبررة؛ حيث إن معظم أفراد العينة هم من الكليات العملية، كما أن تلك الكليات من المفروض أن تكون هي الأقرب لتقديم خدماتها للمجتمع، والبحث عن احتياجات المجتمع لتلبيتها، كما أنها ينبغي أن تتميز بثقافة تنظيمية قوية، وتسعى إلى استدامة قيادة الآخرين، وتمتلك رؤية استراتيجية حيث أن برامجها تصمم في ضوء احتياجات المجتمع، كما أنها تسعى إلى المحافظة على مواردها البشرية والمادية، وتسهم في التنمية الاقتصادية والبيئية بدرجة أكبر، كما أنها تراعي التطور في المجتمع والبيئة لتحقيق وظيفتها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى أن القيادة المستدامة غير واضحة المعالم لدى العينة من الكليات العملية، بالإضافة إلى غياب الخطط والرؤية الاستراتيجية لتلك الكليات،

فيما لم تكن هناك فروق في بعدي (استدامة التعلم والنجاح، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية)، مما يعني اتفاق أفراد العينة في الكليات العملية والنظرية حول هذه الأبعاد، بما يعني تقارب وجهة نظر العينة حول تلك الأبعاد. وتختلف نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المستدامة وفقاً لمتغير الكلية لأبعاد المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية، وكانت الفروق لصالح الكليات النظرية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غانم (٢٠١٦) ودراسة الرشيدى والعازمي (٢٠١٧) اللتين توصلتا إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير التخصص.

٢- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (*One Way ANOVA*) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (١٦) و(١٧) التالية:

جدول (١٦)
نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " One Way ANOVA للفروق
بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقا للدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	٢	١٧٥,٧٧٢	٨٧,٨٨٦	٢,١٣٨	٠,١١٩
		داخل المجموعات	٥٨٠	٢٣٨٤٠,٠٩٤	٤١,١٠٤		
٢	استدامة قيادة الآخرين	بين المجموعات	٢	٢٢٥٣,٥٤٠	١١٢٦,٧٧٠	٧٨,٢١٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	٨٣٥٥,٧٩٨	١٤,٤٠٧		
٣	استدامة التعلم والنجاح	بين المجموعات	٢	٦٧,٤٩٣	٣٣,٧٤٧	١,٨٢٧	٠,١٦٢
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٠٧١٦,٠٠٩	١٨,٤٧٦		
٤	التوزيع الاستراتيجي	بين المجموعات	٢	٢٥٦١,١٠٨	١٢٨٠,٥٥٤	٧٨,٥٣٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	٩٤٥٧,٨١١	١٦,٣٠٧		
٥	المسئولية المجتمعية والبيئية	بين المجموعات	٢	٥٠٩,٥٨٤	٢٥٤,٧٩٢	٨,٨٤٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٦٧١٠,٣٤٤	٢٨,٨١١		
٦	استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	بين المجموعات	٢	٧٤٦,١٣١	٣٧٣,٠٦٦	١٠,٨٠٤	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	٢٠٠٢٦,٨٥٣	٣٤,٥٢٩		
	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	٢١٥٠,٥٦٠	١٠٧٥٢,٨٠٠	٣٦,٢٩٦	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٧١٨٢٧,٤٢٩	٢٩٦,٢٥٤		

يتضح من جدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في بعد الثقافة التنظيمية، واستدامة التعلم والنجاح؛ مما يؤكد اتفاق العينة على أن الدرجة العلمية ليس لها تأثير في استجاباتهم بالنسبة للثقافة التنظيمية واستدامة التعلم والنجاح، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية،

في الأبعاد (استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية) ومجموع الأبعاد؛ مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير ممارسة الإدارة لهذه الأبعاد، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (١٧):

جدول (١٧)
نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
١	استدامة قيادة الآخرين	أستاذ	١٠٢	٢٧,١٤		*٢,٧١٤
		أستاذ مساعد	١٣٠	٢٤,٤٢		
		مدرس	٣٥١	٢١,٩٩	*٥,١٤٣	*٢,٤٢٩
٢	التوزيع الاستراتيجي	أستاذ	١٠٢	٣٠,٦٢		
		أستاذ مساعد	١٣٠	٣١,٨٩		
		مدرس	٣٥١	٢٧,١٣	*٣,٤٨٩	*٤,٧٦٤
٣	المسؤولية المجتمعية والبيئية	أستاذ	١٠٢	٣٢,٩٧		
		أستاذ مساعد	١٣٠	٣٣,٢١		
		مدرس	٣٥١	٣١,٢٠	*١,٧٧١	*٢,٠٠٨
٤	استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية	أستاذ	١٠٢	٣٠,٦٩		
		أستاذ مساعد	١٣٠	٣١,٤٠		
		مدرس	٣٥١	٢٨,٨٢	*١,٨٦٦	*٢,٥٧٩
٥	مجموع الأبعاد	أستاذ	١٠٢	١٨٨,٢٩		
		أستاذ مساعد	١٣٠	١٨٦,٥٩		
		مدرس	٣٥١	١٧٩,٩٨	*١٣,٣١٤	*١١,٦١٢

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

-كانت الفروق في أبعاد (استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والبيئية ، ومجموع الأبعاد) بين فئة (أستاذ) من ناحية وفئة (مدرس)، من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وكانت الفروق في بعد (استدامة قيادة الآخرين) بين فئة (أستاذ)، وفئة (أستاذ مساعد) لصالح فئة (أستاذ)، كما كانت الفروق في نفس الأبعاد السابقة بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية وفئة (مدرس) من ناحية أخرى، لصالح فئة (أستاذ مساعد)؛ مما يعني أن الفئة الأكبر سنا أكثر قدرة على تقييم واقع القيادة المستدامة بجامعة سوهاج؛ وقد يفسر ذلك بأن الخبرة الكبيرة لدى فئة (أستاذ وأستاذ مساعد) تجعلهم أقدر على الوعي بالممارسات الفعلية للقيادة المستدامة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع نتائج دراسة علي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لأبعاد استدامة الموارد البشرية، واستدامة قيادة الآخرين، واستدامة عملية التعلم، والممارسات الأخلاقية، والفروق لصالح أستاذ مساعد، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة اللوح وأبو حجر (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات القيادة المستدامة وفقا لمتغير الدرجة العلمية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيري (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة غانم (٢٠١٦) ونتائج دراسة عيد والزهراني (٢٠٢٢) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أعضاء هيئة التدريس باختلاف متغير الدرجة العلمية.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير النوع، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test** في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة ، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية ، تبعا لمتغير النوع

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)	ذكور	٣٦٢	٢٧,٥٦	٠,٣٦٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٢٧,٤٠			
٢	الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)	ذكور	٣٦٢	٣٠,٥٦	٦,٣٦٦	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٣٣,٦٩			
٣	البراعة الهيكلية	ذكور	٣٦٢	٣٤,٦٦	٦,٠٢٧	٠,٠٠٠	توجد فروق
		إناث	٢٢١	٣١,٧٠			
	مجموع الأبعاد	ذكور	٣٦٢	٩٢,٧٨	٠,٠٠٨	٠,١٣٢	لا توجد فروق
		إناث	٢٢١	٩٢,٧٩			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لأبعاد (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة، البراعة الهيكلية) مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر تلك الأبعاد وفقاً لمتغير النوع، والفروق لصالح الذكور في بعدي (الاستغلال الأمثل للفرص، والبراعة الهيكلية) مما يعني أن الذكور أكثر إدراكاً من الإناث لتحسين الأنشطة، وتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة، والرغبة في اكتساب معارف ومهارات جديدة، كما أنهم أقدر على تحقيق الترابط بين الأنشطة، وسرعة مواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة، واستغلال الكفاءات الموجودة، بينما كانت الفروق في بعد (البحث عن فرص جديدة) لصالح الإناث؛ واللاتي يدركن أكثر من الذكور لكيفية استكشاف فرص جديدة ببراعة، والربط بين الفرص المتاحة والرؤية المستقبلية، وقد تفسر تلك النتيجة بأن الإناث لديهم الوعي بالفرص المتاحة والمتغيرات المحيطة بها، وأنهم أقدر على معرفة التحديات التي تواجه العمل والفرص الحالية بالعمل، والذي قد يأتي من حضورهن للمؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية وغيرها، وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة المصري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزي لمتغير الجنس، لصالح الإناث، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيري (٢٠١٩) ودراسة المحلاوي وخطاب (٢٠١٩) ودراسة أبو جنيب (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع. فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مجموع الأبعاد.

وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير الكلية، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة **Independent Samples T-Test** في المقارنة بين متوسط استجابات عينة الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول (١٩)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى البراعة التنظيمية ، تبعا لمتغير الكلية

م	الأبعاد	الدولة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الفروق
١	الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)	نظرية	١٣١	٢٧,٨٠	٠,٧٥٧	٠,٤٥٠	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٢٧,٤٢			
٢	الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)	نظرية	١٣١	٣٢,٤٢	٠,٦١٢	٠,٥٤١	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٣١,٦٦			
٣	البراعة الهيكيلية	نظرية	١٣١	٣٥,٢٠	٣,٦٧٥	٠,٠٠٠	توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٣٣,٠٦			
	مجموع الأبعاد	نظرية	١٣١	٩٥,٠٢	٢,٠١٨	٠,٤٤	لا توجد فروق
		عملية	٤٥٢	٩٢,١٤			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لبعد (البراعة الهيكلية)، والفروق لصالح الكليات النظرية، مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر ذلك البعد وفقا لمتغير الكلية، من خلال سعي إدارة الكليات للتعامل بمرونة هيكلية، والقدرة على مواجهة تقلبات سوق العمل، وإيجاد قواعد تنظيمية مرنة للتعامل مع المستفيدين؛ وقد تفسر تلك النتيجة في ضوء ثورة المعلومات وإدخال النظم الإدارية التكنولوجية في الكليات لتحويل الكليات والجامعة إلى نظام إلكتروني يلبي احتياجات المستفيدين بسرعة وكفاءة وبأقل وقت ممكن. فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في بعدي (الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة)، ومجموع الأبعاد؛ مما يعني اتفاق وجهة نظر أفراد العينة حول تلك الأبعاد، وأن متغير الكلية ليس له تأثير في قدرة إدارة الكليات بالجامعة على الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة، وقد تبدو تلك النتيجة طبيعية في ظل سعي الكليات إلى خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ من خلال استحداث خدمات جديدة تواكب المتغيرات المعاصرة، واستثمار كافة الموارد البشرية والمادية لتقديم خدمات متميزة لكافة المستفيدين، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كيري (٢٠١٩) ودراسة عامر (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير التخصص.

٢- وللتعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزى لمتغير للدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA) لعينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدولين (٢٠) و(٢١) التالية:

جدول (٢٠)

نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " *One Way ANOVA* للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للدرجة العلمية

م	الأبعاد	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)	بين المجموعات	٢	١٤٦,٦٤٦	٧٣,٣٢٣	٢,٧٩٩	٠,٠٦٢
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٥١٩١,١٠٠	٢٦,١٩٢		
٢	الاستكشاف (البحث عن فرص جديدة)	بين المجموعات	٢	٢٤٦,٩٦٢	١٢٣,٤٨١	١٥,١٠٩	٠,٠٣٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	٢٠٣٣٨,٤٤٤	٣٥,٠٦٦		
٣	البراعة الهيكلية	بين المجموعات	٢	١٠١٢,٩٠١	٥٠٦,٤٥٠	٢,٣٨٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٩٤٤١,٩٠٢	٣٣,٥٢١		
	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	٩٩٠,٢٨٤	٤٩٥,١٤٢	١٩,٦٨٦	٠,٠٩٣
		داخل المجموعات	٥٨٠	١٢٠٥٦١,٩١٥	٢٠٧,٨٦٥		

يتضح من جدول (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في أبعاد (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة)، وكذلك في مجموع الأبعاد؛ مما يؤكد اتفاق العينة على أن الدرجة العلمية ليس لها تأثير في استجاباتهم حول هذين البعدين، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في بعد (البراعة الهيكلية)؛ مما يعني اختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير واقع ذلك البعد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية" (Scheffe)، وجاءت النتائج كما في جدول (٢١):

جدول (٢١)
نتائج اختبار شيفية للفروق بين الكليات

م	الأبعاد	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
١	البراعة الهيكلية	أستاذ	١٠٢	٣٢,٣٢		
		أستاذ مساعد	١٣٠	٣٠,٥٥		
		مدرس	٣٥١	٣٢,٠٢	*٢,٥٦٩	*٢,٧٨٤

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- كانت الفروق في بعد (البراعة الهيكلية) بين فئة (أستاذ) من ناحية وفئة (مدرس، وأستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)؛ مما يعني أن الفئة الأعلى في الدرجة العلمية قد وصلوا إلى مستوى من النضج أكثر من غيرهم، ولديهم القدرة على الوعي بالتحول الإدارية المختلفة لمشكلات الكليات والجامعة، ونبذ الهياكل الهرمية، من خلال تعيل علاقة الكليات بالمجتمع، وتلبية احتياجاته، وتمكين أعضاء هيئة التدريس في أداء مهامهم بما يناسب الموارد المتاحة وبيئة العمل، وقد تفسر تلك النتيجة بأن الأساتذة عاصروا نماذج إدارية مختلفة ووجهات نظر متباينة، جعلتهم أقدر على تكوين الرؤى المختلفة للاضطلاع بأنشطة الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحديات الجامعية الحالية والمستقبلية، وتختلف تلك النتيجة مع دراسة أبو جنيب (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة على استبانة البراعة التنظيمية تعزي لمتغير الرتب الأكاديمية

ملخص نتائج الدراسة :

- بعد عرض وتفسير ومناقشة البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق تطبيق أداة الدراسة ، تتضح النتائج الآتية :
- أن درجة ممارسة القيادة المستدامة بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.
 - أن مستوى البراعة التنظيمية لدى قيادات جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد.
 - وجود علاقة ارتباطية جيدة بين درجة ممارسة القيادة المستدامة ومستوى البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج في مجموع الأبعاد.

- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال الأمثل للفرص - البحث عن فرص جديدة - البراعة الهيكلية) وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة للأبعاد الثلاثة.
- وجود علاقة ارتباطية بين استدامة قيادة الآخرين وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) لجميع الأبعاد.
- وجود علاقة بين استدامة التعلم والنجاح، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين التوزيع الاستراتيجي، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) بالنسبة لجميع الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين المسؤولية المجتمعية والبيئية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) في جميع الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، وأبعاد البراعة التنظيمية، وذلك لوجود دلالة إحصائية عند (٠,٠١) في جميع الأبعاد.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير النوع عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة للمحور ككل وبالنسبة لأبعاد (استدامة قيادة الآخرين، استدامة التعلم والنجاح، التوزيع الاستراتيجي، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية)، والفروق لصالح الذكور، فيما لم تكن هناك فروق في بعدي الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الكلية عند (٠,٠١) في مجموع الأبعاد، وفي بعد التوزيع الاستراتيجي، وعند (٠,٠٥) في بعدي الثقافة التنظيمية، والمسؤولية المجتمعية والبيئية، والفروق لصالح الكليات النظرية، فيما لم تكن هناك فروق في بعدي (استدامة التعلم والنجاح، المسؤولية المجتمعية والبيئية، واستدامة استثمار الموارد البشرية والمادية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة وفقا لمتغير الدرجة العلمية في بعدي (الثقافة التنظيمية، واستدامة التعلم والنجاح)، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة العينة تعزى

لمتغير الدرجة العلمية، في الأبعاد (استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، المسؤولية المجتمعية والبيئية، استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية) ومجموع الأبعاد، لصالح الفئات الأعلى في الدرجات العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لأبعاد (الاستغلال الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة، البراعة الهيكلية) والفروق لصالح الذكور في بعدي (الاستغلال الأمثل للفرص، والبراعة الهيكلية)، بينما كانت الفروق في بعد (البحث عن فرص جديدة) لصالح الإناث، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مجموع الأبعاد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية عند مستوى (٠,٠١) بالنسبة لبعدي (البراعة الهيكلية)، والفروق لصالح الكليات النظرية، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في بعدي (الاستغلال الأمثل للفرص، والبحث عن فرص جديدة)، ومجموع الأبعاد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند أي مستوى من مستويات الدلالة بين متوسطات استجابات العينة في البراعة التنظيمية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية في أبعاد (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة)، وكذلك في مجموع الأبعاد، فيما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين متوسطات استجابة العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية في بعد (البراعة الهيكلية) وكانت الفروق لصالح الدرجة العلمية الأعلى.

المحور الثالث: توصيات البحث

في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية توصي الباحثة بما يلي :

- تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وذلك من خلال:

- تعزيز وعي القيادات بالجامعة بمفاهيم القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، والتزام القيادات الجامعية بمفاهيم القيادة المستدامة، من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها، واستثمار كافة إمكانيات الجامعة البشرية والمادية لتحقيق البراعة التنظيمية.
- عقد المؤتمرات وورش العمل والندوات لشرح متطلبات القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وإعداد دليل لتطبيقها، يتضمن المفاهيم والأهداف والإجراءات والمعايير، ونشر ذلك على الموقع الإلكتروني بالكليات، وكذلك توزيعه على جميع الموارد البشرية بالجامعة.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على متابعة كل ما هو جديد في تخصصاتهم، وتحفيز المبدعين والتميزين منهم بالحوافز المادية والمعنوية؛ بما يمكنهم من توظيف المستجدات التكنولوجية الحديثة، وتبادل الخبرات مع الجامعات المحلية والعالمية.
- العمل على منح أعضاء هيئة التدريس مساحة من الاستقلالية في عملهم، وتحفيزهم على الاستفادة من الأخطاء باعتبارها مصدراً من مصادر التعلم، وتعزيز ثقة أعضاء هيئة التدريس في أنفسهم من خلال تنفيذ الأفكار المبتكرة من قبلهم.
- اعتماد خطة تدريب للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة تعتمد على برامج متخصصة بالقيادة المستدامة، ووضع خطة للتشارك المعرفي بين القيادات وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس، وتلبية احتياجاتهم بما يضمن سعيهم نحو التحسين المستمر بما يتلاءم مع رؤية الجامعة ورسالتها.
- تأطير مفهومي القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية كمفاهيم حديثة في إدارة الجامعة، والاستناد عليها كأسلوب إداري في تأدية الوظائف والمهام.

- تشكيل ثقافة عامة حول البراعة التنظيمية بحيث تصبح جزءاً من رؤية الكليات، ورسالتها وأهدافها، وكذلك رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.
- تعزيز قدرة القيادات الجامعية في استدامة قيادة الآخرين، وذلك من خلال:
 - أن تشرك القيادات الجامعية أعضاء هيئة التدريس في بناء الخطط العلاجية للمشكلات التي تعاني منها الكليات، وكذلك مشكلات المجتمع، حتى يكونوا على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذها.
 - التأكيد على وضع خطة واضحة ومحددة لتفويض المهام داخل الجامعة، وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل المتخصصة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس بلجان العمل بصورة عادلة تحقق إنسيابية العمل.
 - تنظيم لقاءات توعوية لقيادات الجامعة حول أهمية تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة المستمرة، وتفويضهم الصلاحيات الكافية لتمكينهم من أداء أعمالهم.
 - تنظيم دورات تدريبية لتمكين القيادات الجامعية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة لتحسين الأداء الوظيفي، ومناقشة آليات توفير الدعم اللازم لتلبية احتياجات الجامعة من الموارد البشرية والمادية.
- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على استدامة التعلم والنجاح، وذلك من خلال:
 - عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة لتطبيق مبادئ القيادة المستدامة في كلياتهم.
 - إدراج موضوع القيادة المستدامة كأحد الموضوعات في برامج مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
 - عقد دورات تدريبية لتطوير مهام الصف الثاني من القيادات الجامعية من خلال نقل خبرات القيادات العليا إليهم ليتحملوا المسؤولية معهم وبعد رحيلهم.
 - إعداد خطة وقائية وعلاجية من قبل إدارة الكليات للمشكلات المتوقعة حدوثها في قيام الجامعة بوظائفها المختلفة.

- ضرورة قيام الجامعة بوضع استراتيجيات علاجية ووقائية للحد من المشكلات المتوقعة في البيئة المحيطة، ورسم صورة مستقبلية لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل القريب والبعيد.

- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على دعم التوزيع الاستراتيجي، وذلك من خلال:

- مشاركة قيادات الجامعة للقيادات من المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتخطيط للأنشطة الجامعية، وتنفيذها، وتقويمها.
- إشراك جميع المستويات الإدارية وجميع أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها واستراتيجيتها، وتقبل آراء ومقترحات الجميع في هذا الشأن، والعمل على توفير البيئة المناسبة لتبادل الأفكار المتعلقة بالقضايا التعليمية بالجامعة والمجتمع المحلي.
- قيام الجهات ذات العلاقة الأكاديمية والمهنية بالجامعة بعقد الندوات العلمية وورش العمل المتخصصة للتعريف بالخطط الاستراتيجية بالمجتمع ومتطلبات تحقيقها، لربطها بخطة الجامعة الاستراتيجية؛ لتثقيف المعنيين بالجامعة والمجتمع، وزيادة وعيهم بالعلاقة بين خطط الجامعة والمجتمع، وتوفير الكتيبات الإرشادية اللازمة لأكسابهم المزيد من المعرفة والمعلومات.
- تفعيل دور وحدات الجودة بالكليات ومركز ضمان الجودة بالجامعة في الرصد والتحليل الاستراتيجي، ورصد التغيرات التقنية الحديثة والمتوقعة التي يمكن أن تستخدمها الجامعة في تجويد خدماتها للمستفيدين.
- تعزيز عمليات الرصد للمتغيرات في البيئة الجامعية بالجامعات العالمية؛ للتعرف على أوجه التعاون ومجالاته مع الجامعات العالمية، والتعرف على التحديات التي يمكن أن تقف في طريق دخول جامعة سوهاج في التصنيفات العالمية.
- تعزيز عمليات الرصد للمتغيرات في البيئة الجامعية المحلية بالجامعات المختلفة؛ للتعرف على التحديات المباشرة وغير المباشرة التي تواجه الجامعة في قيامها بوظائفها المختلفة.

- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على تفعيل المسؤولية المجتمعية والبيئية، وذلك من خلال:
- التواصل الدائم مع مؤسسات المجتمع المحلي (الحكومية، الخاصة، التطوعية) لمناقشة المشكلات التي تواجهها الجامعة، ويواجهها المجتمع المحلي في المجال التعليمي، ومشاركة جميع المعنيين في حل تلك المشكلات.
 - إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية للجامعة؛ بما يعزز الدور التنموي لوظائفها الثلاث؛ حتى تستطيع الجامعة أن تؤدي دورها في تحقيق التنمية الشاملة بالمجتمع السوهاجي.
 - تعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال إقامة الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، والعاملين؛ من أجل إيجاد جيل قادر على تحمل المسؤوليات المنوطة به في ظل التحديات المحلية والعالمية التي تواجه المجتمع المصري.
 - حث القيادات بالجامعة على ضرورة التكيف مع التغييرات غير المتوقعة في المجتمع، وذلك لتلبية احتياجات ومتطلبات جميع المستفيدين من الخدمات الجامعية.
- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، وذلك من خلال:
- إنصاف أعضاء هيئة التدريس مالياً؛ حتى يتسنى لإدارة الكليات تكليفهم بالمهام المختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - تخفيف الأعباء الأكاديمية والتدريسية للقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس واستثمارهم في المشروعات البحثية والمجتمعية، وصقل مهاراتهم بما يمكنهم من أن يكونوا أكثر إبداعاً وتفاعلاً ومشاركة مع الطلاب.
 - عقد ورش العمل والبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات بشكل مستمر ومنظم بما يدعم مفاهيم القيادة المستدامة، وسبل تعزيزها بالكليات.
 - دعم الممارسات الأخلاقية في كافة جوانب العمل بالجامعة وصياغة ميثاق أخلاقي يحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات لجميع العناصر البشرية بالجامعة.

- تفعيل قدرة الجامعة على استقطاب المتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس؛ لتحسين الأداء الجامعي والمساهمة في تأهيل الجامعة للدخول في التصنيفات العالمية.
- توفير الدعم الفني المستمر لأعضاء هيئة التدريس، وتطوير قدراتهم باستمرار لتعزيز الإبداع والابتكار في أداؤهم لمهامهم، وإنشاء حوار مستمر بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس لمناقشة التجارب الناجحة.
- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار (الاستغلال الأمثل للفرص)، وذلك من خلال:
 - تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع؛ من خلال توفير الجامعة للكفاءات العلمية والمهنية اللازمة لمؤسسات المجتمع.
 - اتخاذ الجامعة للتدابير اللازمة من أجل تحسين البيئة التعليمية بما يمكنها من تحفيز مؤسسات المجتمع للاستثمار في الجامعة، والذي يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة وكثيرة تخدم المجتمع.
 - ضرورة استقطاب الجامعة للمتميزين والأكفاء من أعضاء هيئة التدريس، وإعدادهم للعمل باللجان والمراكز المختلفة، واعتبارهم صف ثان من القيادات، والعمل على تدريبهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة؛ لخلق مناخ داعم لبعدي الاستغلال والاستكشاف.
 - عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني من أجل الحصول على الأفكار الجديدة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، واستكشاف القدرات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية.
 - تنظيم دورات تدريبية لتشجيع القيادات الجامعية على المخاطرة واقتناص الفرص، والعمل على استغلالها.
 - تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستكشاف (البحث عن الفرص الجديدة)، من خلال:
 - الاهتمام بتوصيل الشبكة العنكبوتية إلى مكاتب جميع القيادات وأعضاء هيئة التدريس؛ لاستخدامها في التعرف على الخبرات المحلية والعالمية وما بها من فرص يمكن اقتناصها وتطبيقها بالجامعة.

- ضرورة اهتمام الجامعة بتبني سياسات وإجراءات عمل جديدة وتقنيات حديثة تناسب توقعاتها حول التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة المحيطة.
- توجيه القيادات وأعضاء هيئة التدريس نحو تمثل خصائص وطرق تفكير وأداء تمكنهم من السعي للبحث عن الفرص الجديدة، وامتلاك المعرفة اللازمة لمواكبة المستجدات المحلية والعالمية.
- عقد ورش عمل لتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهم الفرص وسبل اكتشافها، مع تدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استثمارها.
- العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة لاكتشاف ما بها من فرص، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس إلى استكشافها، ودعم المبادرات والأفكار المتميزة منها.

- تعزيز قدرة القيادات الجامعية على توظيف الهياكل التنظيمية المرنة، وذلك من خلال:

- إجراء تغييرات في النظام التعليمي بالجامعة وفي المناهج الدراسية لتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وتوليد أفكار مبدعة لتحقيق تميز الجامعة وزيادة قدراتها التنافسية.
- الاستفادة من تجارب الجامعات في الدول المتقدمة في تطبيق الهياكل المرنة، والمنظمات المتعلمة.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إجراءات إدارية واضحة، ودعم قيادي يمكنهم من المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.
- ضرورة اهتمام قيادات الجامعة بالبراعة الهيكلية؛ من خلال الاهتمام بتطبيق التوازن في الهياكل الإدارية وتصاميم العمل، والتكيف مع متغيرات البيئة المحلية؛ لتحقيق الجودة والتميز.
- ضرورة اهتمام الجامعة ببناء شبكات اجتماعية تسهل التفاعل وتحقيق الشراكات مع المستفيدين، وتحقيق رؤية مشتركة بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء المجتمع المحلي؛ لتحقيق أهداف الجامعة.

المراجع

إبراهيم، علي يونس؛ السيد، أسماء سعد مسعود؛ العشري، تامر إبراهيم (٢٠٢٠). العلاقة بين إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة المنصورة. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها،* ٤٠(٣)، ١٢٣١ - ١٢٥٥.

إبراهيم، مها صباح. (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية،* ٣٩(١٢)، ٢٠٤ - ٢٣٠.

أبو النجا، مي محمد علي؛ محمد، عنايات إبراهيم محمد؛ عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،* ٣، أكتوبر، ١٩٣ - ٢٢١.

أبو جنيب، جمانة طایل عيد (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

أشتوي، محمد عمر أحمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. *مجلة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،* فلسطين. تم الاسترداد من

https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/17386/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

الجميعي، وفاء عايض معيوض؛ الحارثي، نولي عيد مخضور (٢٠٢١). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس،* ٣٦(٤)، أكتوبر، ٤٧٩ - ٥١٦.

الجودة، أسماء علي صالح؛ الشماسي، أريج عبد الرحمن ناصر (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تطبيق الاقتصاد المعرفي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،* ٣٠(٤)، ٣١ - ٥٤.

الحازمي ، مها يحيى أحمد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٦(١١)، مارس، ١٥٥-١٨٢.

حباكة، أمل سعيد محمد محمد؛ زناتي، أمل محسوب محمد (٢٠٢٢). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر، على ضوء مدخل القيادة المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦(٥)، يوليو، ١٣٢-٢٤٢.

حسين، هدى عبد الرحيم؛ العاني، آلاء عبد الموجود (٢٠١٨). التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية، دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٠٥(٢٤)، ٢١٦-٢٩٣.

الحدراوي، رافد حميد؛ الجنابي، سجاد محمد؛ الميالي، حاكم أحسوني (٢٠١٨). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي، دراسة تحليلية. مجلة مركز دراسات الكوفة، مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، ٤٩، ١٨٥-٢١٠.

حوالة، سهير محمد أحمد؛ المطيري، نورة بليهان (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٧(٤)، أكتوبر، ٣٦٤-٤٠٧.

الخضير، هديل سليمان عبد الله (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٩، يوليو، ٩٧-١١٢.

رشيد، صالح عبدالرضا؛ العبودي، علي عبدالرزاق. (٢٠١٨). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براءة المنظمات، بحث تحليلي لأراء عينة من القيادات الادارية في معمل اسمنت السماوة. المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الادارية . بغداد .

الرشيدي، حسين مجبل هدبا؛ العازمي، فيصل مدعث غلاب (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في ضوء مبادئ القيادة المستدامة. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ١٨(٦)، ٤٩٥-٥٣٣.

السيد، مصطفى عبد الرحمن (٢٠١٤). أثر التفاعل القائم على الويب بين السقالات التعليمية وأسلوب التعلم السطحي العميق في التحصيل واتخاذ القرار اختيار مصادر التعلم لدى طلاب كلية التربية. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، ١٦، ١٢٩ - ١٨٠.

شحادة، حاتم. (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشمري، مساعد. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق العربي، الأردن.

الصويحي، هند خليفة؛ الفاخري، على محمود (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول لمستجدات التنمية المستدامة، من ١٢ إلى ١٧ مارس، ١٧ - ٣٠.

الظاهر، رشيدة السيد أحمد؛ حسن، نجاح رحومة أحمد (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ٢١٥ (٢١)، يونيو، ١٦١ - ٢١٣.

الطبلاوي، نجوى عبدالله. (٢٠١٨). القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. جامعة الرقازيق، كلية التكنولوجيا والتنمية. تم الاسترداد من http://www.birzeit.edu/sites/default/files/lqyd_lmstdm_w_fly_ld_ltnzymy_lthqyq_ltnmy_lmstdm_.pdf

طوفان، مثال جواد؛ الجنابي، عادل عباس حسين (٢٠٢٢). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية. متاح على:

https://www.researchgate.net/publication/359815441_

الطبيبي، سفيان. (٢٠١٣). الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم (٢٠٢٠). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي، بالتطبيق على محافظة القاهرة. مجلة العلوم التربوية، ٣ (٥)، يوليو، ٢١٢ - ٢٨٩.

العجاردة، موافق. (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الگردان، أمل عارف درزي (٢٠١٩). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ١٣، يناير، ٦٧ - ١٠٧.

عطا، ألفت إبراهيم جاد الرب؛ صبح، نوال محمود النادي؛ صقر، شيماء مصطفى عبد العزيز (٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ١١، يناير، ٢٥٥ - ٢٩٦.

علوان، بشرى محمد؛ السلطاني، سعدية حاييف كاظم؛ الموسوي، أمير علي خليل (٢٠١٩). دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عینتین من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، ١١(٢)، ٢٠٨ - ٢٣٠.

علي، آري محمد علي؛ شرفاني، لمان خوشفي. (٢٠١٧). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية، دراسة استطلاعية لأراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل. *مجلة الابتكار والتسويق*، ٤، ١١ - ٢٩.

علي، محمد مسلم حسن (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية*، جامعة بني سويف، ١٩(١١٤)، يوليو، ٣٦٢ - ٤٤٦.

عيد، نبراس محمد؛ الزهراني، نسرين علي عبد الله (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج إفري وبريجستر بجامعة أم القرى ومتطلبات تعزيزها. *مجلة القراءة والمعرفة*، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٤٩، يوليو، ٢٤١ - ٢٨٧.

عیشوش، عواطف (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية، دراسة حالة. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، ١١(٢)، فبراير، ١٤٥ - ١٦٤.

غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، دراسة مسحية. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٣(١٠٣)، يوليو، ٢٣٩-٣٠٠.

فرج، سها بهجت محمد؛ معوض، محمود السيد إمام؛ الريميدي، بسام سمير عبد الحميد (٢٠٢١). أثر القيادة المستدامة والتوجه الريادي في شركات الطيران المصرية، مصر للطيران كدراسة حالة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، ٢٠(٣)، ١-٥٠.

كيري، عصام محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد.

المحاسنة، لميس عارف. (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

محروس، محمد الأصمعي (٢٠٢٢). فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية؛ ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٩٥، مارس، ١٣٦١-١٣٨٢.

المحمادي، أمجاد رجا الله؛ القرشي، سوزان محمد (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث بغزة، ٦(١٤)، مايو، ١-٢١.

محمد، دعاء محمد صبري (٢٠٢١). دور التماثل التنظيمي في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة للبريد المصري. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية. ٨(٣)، يوليو، ٢٧٩-٣٢٤.

المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم؛ خطاب، عايدة سيد (٢٠١٩). العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢، يوليو، ١٠١-١١٤.

المصري، مروان (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦(١)، ٦٥-٨٢.

المعجم الوسيط (٢٠٢٢). متاح على: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D8%B9%D8%A9/?c=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%AC%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B3%D9%8A%D8%B7>

النجار، حميدة محمد (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ٤، ٧٥ - ١١٢.

يونس، أماني محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). **Sustainable leadership: honeybee and locust approaches**. New York: Routledge.
- Conway, J. M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership. **Leadership Research International**, 21(2), 29-45.
- Datta, Avimanyu, (2011), Review and Extension on Ambidexterity: A Theoretical Model Integrating Networks and Absorptive Capacity, **Journal of Management and Strategy**,2(1), 2-21.
- Duncan, R. (1976), The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R., Slevin, D. (eds.), The management of organization design: Strategies and implementation, 1., New York: North Holland No.15.
- Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Salvia, A. L., Rampasso, I. S., Anholon, R., ... & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. **Sustainability**, 12(9), 1-19. doi:10.3390/su12093761
- Freij, A. & Olsson, J. (2014). **How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector**, Bachelor Thesis Kristianstad University.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). **Sustainable leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, Wiley & Sons.
- Hsu, L.; Yung, C. & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. **Journal of World Business**, 48.
- Iqbal, Q. & Piwovar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions; social innovation as a mechanism.

- International Journal of Sustainability in Higher Education**, 23(8), 1-20.
- Jacobs< M.; Martiz, R. (2020). Dynamic strategy investigating the ambidexterity performance telationship. **South African Journal of Business Management**. 51(1), 1-14.
- Ketchabi, M. (2020). Adescriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor Universty, **Dysona, Life Science**, 1(1), 25- 35.
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable Leadership strategies in further education colleges. **The Journal of Leadership Education**, 11(2), 102-120. doi:10.12806/V11/I2/RF6
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. **International Journal of Sustainable Strategic Management**, 2(2), 204-210. doi:10.1504/IJSSM.2010.032561
- Park, Y.; Paul, A. & Nilesh, S. (2020). Configurations for achieving organizational ambidexterity with digitization. *Information Systems Research, articles in advance*, 1-22.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. **In Forum Scientiae Oeconomia**, 2(1), 81-93.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. **International Journal of Educational Management**, 27(4), 356- 376. <https://doi.org/10.1108/09513541311316304>
- Varram L. & Timolo, M. (2017). Sustainable leadership practices according to international standards of corporate social responsipility. *Electronic Journal of Management*, 3, 1-24.