



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج

إعداد

د/ سميرة عبد العاطي محمد عبد العزيز

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٨ فبراير ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٩ فبراير ٢٠٢٥ م

### مستخلص البحث باللغة العربية

هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع ممارسة الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر متغيرات النوع والكلية والدرجة العلمية في تصوراتهم، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وتم التطبيق على (٦١١) عضوًا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتكونت من (٨٥) عبارة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة في جميع الأبعاد، وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الدرجة الكلية عند مستوي (٠.٠١)؛ حيث كانت قيمة الارتباط ما بين (٠.٧ ، ٠.٨)، وأوصي البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها: عقد ورش عمل ودورات لتوضيح مفاهيم وأبعاد الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي وأهميتهم في تحسين جودة العمل والرضا الوظيفي داخل الجامعة، نشر كل ما يتعلق بالفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي وأبعادهم وخصائصهم على المواقع الإلكترونية داخل الكليات، لتعريفهم بهذه المداخل الحديثة في الإدارة وأهميتها في تطوير منظومة العمل الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الفراسة الاستراتيجية - المناخ التنظيمي - القيادات الأكاديمية

## **Strategic Physiognomy and Its Relationship with the Organizational Climate among Academic Leaders at Sohag University**

### **Abstract**

This study aimed to explore the reality of practicing strategic physiognomy and its relationship with the organizational climate among academic leaders at Sohag University from the perspective of faculty members. It also sought to examine the impact of variables such as gender, faculty affiliation, and academic rank on their perceptions. To address the research problem, the descriptive research method was employed. The study sample included all faculty members at Sohag University during the 2024/2025 academic year, with a total of 611 participants. A questionnaire was used as the primary data collection tool, consisting of 85 items. The results indicated that the degree to which academic leaders practice the dimensions of strategic physiognomy and the organizational climate at Sohag University was high across all dimensions, as perceived by faculty members. Moreover, a strong correlation was found between the practice of strategic physiognomy and the organizational climate, with a correlation coefficient ranging between 0.7 and 0.8 at a 0.01 significance level. The study recommended several key actions, including organizing workshops and training sessions to clarify the concepts and dimensions of strategic physiognomy and the organizational climate, emphasizing their role in enhancing work quality and job satisfaction within the university. Additionally, it suggested disseminating information related to strategic physiognomy and the organizational climate, including their dimensions and characteristics, on faculty websites to familiarize academic staff with these modern management approaches and their significance in improving university operations.

### **Keywords:**

**Strategic Physiognomy – Organizational Climate – Academic Leadership**

## مقدمة البحث:

تواجه الجامعات اليوم العديد من المخاطر والتحديات البيئية والتكنولوجية والرقمية والتي أدت إلى ضرورة تكيف الجامعات معها من أجل البقاء والنمو؛ لذا لا بد أن تتوافر لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات سمات الفراسة الاستراتيجية حتى يمكنهم التنبؤ وتوقع الأزمات ووضع الحلول لها قبل حدوثها، وتهيئة المناخ المناسب الذي يدعم بيئة العمل داخل الجامعة.

فالقضايا والتحديات التي تواجهها الجامعات الآن هائلة؛ فهي تعمل في بيئة اقتصادية وسياسية واجتماعية معقدة وغير مستقرة وديناميكية؛ فهناك العديد من العوامل التي تسهم في نجاح الجامعات، وتشمل هذه العوامل مستوى عالٍ من المنافسة، ثقافة الانفتاح، النمو السريع، العولمة، وجود اقتصادات السوق الحرة، وإنشاء ميزة تنافسية من خلال تبني نموذج إداري، ويتطلب نجاح واستدامة الجامعات وجود عناصر استراتيجية ناجحة وإدارة قادرة على موازنة معرفتها وقدراتها مع التحديات التي تواجهها، ونظراً لنجاحها الاستراتيجي، تطور مفهوم الفراسة الاستراتيجية ليصبح علماً منظماً يتفوق على جميع العلوم الأخرى، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي أن يكون لديها موظفون يتمتعون بأداء ذو جودة عالية، مثل الابتكار والإبداع والقدرات الإدارية المتميزة، ويتطلب ذلك وجود قادة تغيير لديهم رؤية مستقبلية لإحداث تطور وتغيير في الأنظمة التقليدية وتطوير المهارات الحالية؛ حيث يعد العنصر البشري أحد أهم الأصول التي تمتلكها الجامعات والتي تقودها للوصول إلى أداء أكثر إنجاز (Fadhil, Abdulrasool, Al-Hakeem, Amanah, & Hussain, 2024, 585).

كما تسعى الجامعات للبقاء والمنافسة في ظل بيئة متقلبة للغاية، ويتطلب ذلك تطوير استراتيجيات مبتكرة تتنبأ بالتغيرات المحتملة في البيئة، وهذا ما يجب على الجامعات فعله؛ حيث ينبغي عليها استشراف الأحداث والسلوكيات المستقبلية وإعداد أفراد يمتلكون القدرة على التنبؤ بهذه الأحداث، أي ينبغي أن تكون لديهم فراسة استراتيجية تمكنهم من اكتشاف الإشارات الضعيفة للتغيرات، وبالتالي تمكينهم من الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات بسرعة وفعالية (Alsaqal, Ahmed & Abdullah, 2021, 1).

لذا من أجل البقاء في الصدارة في عالم متصل وغير متوقع بشكل متزايد، يحتاج الأكاديميون في الجامعات إلى تبني عقلية الفراسة الاستراتيجية؛ فباستخدام هذه الاستراتيجية، يمكنهم اكتشاف المخاطر والفرص البيئية لمواجهة حالة عدم اليقين، علاوة على ذلك، يُعد أحد الأهداف الرئيسية للفراسة الاستراتيجية هو الكشف عن الأنماط والمشكلات الخفية التي قد

تؤثر على مستقبل المؤسسة، وذلك من خلال التحليل الاستقصائي، ويمكن لممارسي الفهم التنبئي الحصول على رؤى هامة حول التكنولوجيات الجديدة، والتغيرات الاجتماعية، والتقلبات الاقتصادية، كما يمكن لصانعي القرار الاستفادة من هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الأهداف الاستراتيجية والقيم الخاصة بمؤسساتهم (Al-Hakeem, Ismail, Jarallah, Amanah, & Abbood, 2024, 399).

وهذا يؤكد على أهمية الفراسة الاستراتيجية كأداة حيوية لاستشراف المستقبل وضمان استدامة النجاح الأكاديمي والإداري للجامعات، فلم تعد الجامعات مجرد مؤسسات تعليمية، بل أصبحت كيانات تحتاج إلى استراتيجيات مبتكرة للتكيف مع التغيرات السريعة والمنافسة العالمية، ويتجلى هنا دور العنصر البشري، باعتباره المورد الأكثر قيمة في تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث يمثل الابتكار والإبداع والقدرات الإدارية الفعالة عناصر أساسية لضمان قيادة الجامعات في عالم متغير، كما يؤكد ذلك على ضرورة وجود قادة ذوي رؤية مستقبلية، قادرين على إحداث تحول في النظم التقليدية، مما يسهم في تعزيز مكانة الجامعات واستدامتها، ومن هذا المنطلق، تقدم هذه الرؤية تصورًا متكاملًا لمتطلبات النجاح الجامعي في العصر الحديث، عبر الربط بين العوامل البشرية والإدارية والاستراتيجية لضمان استمرارية الجامعات في بيئة تنافسية سريعة التغير .

ومن أجل تحقيق النجاح والاستمرار على المدى الطويل، من الضروري أن تتمتع الجامعات بمكونات استراتيجية فعالة وقيادة قادرة على موازنة معارفها وقدراتها مع التحديات التي تواجهها، ولقد تطور مفهوم الفراسة الاستراتيجية ليصبح تخصصًا أكاديميًا صارمًا يتجاوز جميع التخصصات الأخرى (Shaheed, Alabdily, Amanah, 2023, 87).

ومن ثم امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعات سمات علم الفراسة سيمكنهم من معرفة احتياجات العاملين داخل الجامعات، ومعرفة متطلبات التجديد والإبداع بالنسبة لهم؛ فيعد تطوير القوي البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي أمرًا ذا أهمية كبيرة من أجل مواكبة التغيرات المختلفة التي يمر بها المجتمع؛ فالاهتمام بتطوير الإنسان وتنمية قدراته أصبح مطلبًا أساسيًا لتقدم ونهضة المجتمع؛ فأصبح تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية يأتي من الاهتمام بتطوير العنصر البشري؛ فالعالم اليوم أصبح في حاجة إلي تضافر الجهود المختلفة من أجل تقدم المجتمعات، وبالتالي وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية يؤدي ذلك إلي نهضة الجامعات في تقديم خدماتها المختلفة للمجتمع.

وتعد الفراسة الاستراتيجية علم يعتمد على دراسات منهجية واضحة تُركّز على ملامح الوجه والبنية؛ حيث تميل الحالة العقلية للقائد إلى امتلاك القدرة على تقييم أداء العاملين والتفاعل معهم، ومن خلال الفراسة الاستراتيجية، يمكن التنبؤ بذكاء وتصرفات الأفراد، والتغيرات في سلوكهم، وكذلك التحولات في سلوكيات المؤسسات، وقد أثبتت هذه الأداة فعاليتها في تعزيز تنافسية الجامعات ضمن بيئات شديدة التنافس، ويُعد هذا المفهوم واحدًا من الركائز الأساسية التي تستند إلى مجموعة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها القيادات الأكاديمية في الجامعات، وتمكّنهم هذه المهارات من اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب من خلال تحليل الشخصية، وقراءة العقل، والقدرة على استشعار البيئة وفهم مكوناتها بعمق، وبهذه الرؤية الثاقبة، يستطيع القائد رسم المسار المناسب للمؤسسة وضمان تفوقها على منافسيها (Al Majmai & Al-Obeidi, 2023, 129).

ويؤكد علماء النفس أن ٦٠٪ من التواصل البشري يظهر في شكل حركات جسدية وإيماءات على الوجه، ويمكن استخراج دلالاتها من خلال قراءة ملامح الإنسان أو فهم حركات وتعابير الوجه والجسم، وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن الوجه البشري يحتوي على ما يُعرف بـ"نواة الحقيقة"، والتي من خلالها يمكن التعرف على شخصية الإنسان، ويرتبط هذا العلم بنوعين أساسيين: الأول هو ذلك الذي يتجلى في العقل البشري ويظهر بوضوح في أفعاله وتعابير وجهه، والثاني هو علم الاستدلال، الذي يكمن في ملامح وتكوين الشخص، ويمكن التعرف عليه من خلال بعض الأسرار التي يعكسها شكله (Kasim & Kadhim, 2021, 2626).

وتتيح الفراسة الاستراتيجية للجامعات تأسيس قاعدة لمستقبل ناجح، تزوّدها بالأدوات والمعرفة اللازمة لتطوير خطط واستراتيجيات بديلة قوية، ويضمن هذا الاستعداد تجهيز الجامعات بشكل جيد للتغلب على التحديات المحتملة والاضطرابات غير المتوقعة بمرونة وقوة تكيف، ومن خلال الانخراط في الفراسة الاستراتيجية، يمكن للجامعات تجنب المشكلات التي قد تنشأ، مما يضمن استمرارية الأعمال والنجاح المستدام على المدى الطويل، ويشجع هذا النوع من الفراسة على ثقافة التعلم المستمر والنمو والابتكار، ويحفّز الأفراد في جميع مستويات الجامعة على مسح البيئة الخارجية للبحث عن الاتجاهات الناشئة، والتحويلات في سلوك المستهلكين، والتطورات التكنولوجية، والعوامل الأخرى التي قد تمثل تحديات وفرصًا، وهذا الوعي المتزايد واليقظة يعزّزان اكتشاف الفرص الجديدة والمبشرة للنمو والتوسع، مما يساعد

على تطوير تكتيكات فعالة للحصول على ميزة تنافسية، وتحسين الأداء، وزيادة القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزيز التجديد والابتكار (Al-Hakeem, Ismail, Jarallah, Amanah& Abbood, 2024, 400).

كما يُعد المناخ التنظيمي أحد أهم المتغيرات الضرورية لنجاح الجامعات في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وكفاء، ومن أجل دعم بيئة عمل مناسبة تؤثر في سلوك العاملين، أظهرت العديد من الدراسات في مجال المناخ التنظيمي أنه يُعد من أهم المحددات التي تساهم في بناء منظمة متعلمة، مما يعزز مستويات الابتكار والنجاح التنظيمي بين العاملين، ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وإن وجود المناخ التنظيمي المناسب يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز السلوك الابتكاري، كما أن العمل في غياب التفكير الابتكاري يُعد من العوامل السلبية التي تؤثر على أداء الجامعات، ويعد السلوك الابتكاري من الضروريات للجامعات، حيث إن التوسع والنمو في احتياجات المستفيدين يتطلب من الجامعات الابتكار من أجل التجديد المستمر وتحسين أدائها، لذا ينبغي على الجامعات أن تعتمد على العاملين كعنصر مهم لتحقيق الابتكارات، لأن الأفراد المبدعين هم القادرون على التعامل مع المشكلات والفجوات في الأداء. ( Abbas, Mousa, & Ali, 2021, 420 )

ويمثل المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل الجامعات؛ حيث يعبر عن جو العمل العام داخل الجامعة والذي له تأثير كبير على العاملين بالجامعات، وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل الجامعات؛ فالمناخ التنظيمي حلقة الوصل بين الجامعات والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين كافة العاملين بالجامعة وبين العوامل الخارجية ( خليل ، ٢٠٢٢ ، ٤١٣ ).

ويعكس المناخ التنظيمي شخصية الجامعة، ويعبر عن جميع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل مواقفه تجاه عمله وتجاه الجامعة نفسها؛ حيث تحدد مستوى رضاه وأدائه ( Abbas, Mousa& Ali, 2021, 422).

ويسهم المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية الجامعات من خلال تأثيره على رضا العاملين وأدائهم في العمل؛ حيث يوفر بيئة نفسية وإنسانية تعزز الرضا الوظيفي وتحفز الإبداع، بالإضافة إلى ذلك يساعد المناخ التنظيمي في تنسيق التفاعل بين العناصر التنظيمية

الرئيسية، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والإدارة، مما يسهم في تحسين أداء الجامعة وتعزيز موقعها التنافسي، فضلاً عن دوره في جذب الكفاءات البشرية الماهرة والاحتفاظ بها، علاوة على ذلك يؤثر المناخ التنظيمي بشكل فعال على عملية التنمية الإدارية من خلال تأثيره على أداء القيادات الأكاديمية واهتماماتهم واتجاهاتهم (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 423).

وبالتالي تتضح أهمية المناخ التنظيمي في الجامعات من خلال دوره الحاسم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الابتكار بين العاملين؛ فهو يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وتحفيزهم، مما يسهم في تحسين الأداء الجامعي بشكل عام، كما يرتبط المناخ التنظيمي بالابتكار؛ حيث تؤدي بيئة العمل المناسبة إلى تطوير حلول إبداعية لمواجهة التحديات، بالإضافة إلى ذلك، يساهم المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسات الجامعية من خلال دعم التفاعل بين مختلف العناصر التنظيمية، مما يعزز التكامل والانسجام داخل بيئة العمل الأكاديمية.

ومما هو جدير بالذكر أن الأداء الجامعي لا يقتصر فقط على الأداء الأكاديمي للجامعة، والتي تؤديه من خلال وظائفها الثلاث، وإنما هناك الأداء الإداري الذي تؤديه الجامعة من خلال جهازها الإداري وأيضاً جهازها الأكاديمي، والذي يعد الميسر والداعم لأداء ما تقوم به الجامعة من وظائف علي نحو أفضل (هاشم، ٢٠٠٨، ٢٨٦).

وتعد القيادات الأكاديمية المؤهلة بالجامعات جوهر انطلاق تحقيق التميز ومتابعة التطوير، وهي الدافع الرئيس لبرامج التطوير الأكاديمي والمؤسسي، ولقد أكدت كثير من التوجهات العالمية المعاصرة المهتمة بتطوير التعليم العالي، أن القيادة الأكاديمية تنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية، وتربوية، ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي، ولذلك فإن تلك القيادة مسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية، وإدارة مؤسسات التعليم العالي، علي مستوى الكليات، والعمادات، والأقسام العلمية، أو الإسهام في إدارة اللجان، والفرق العلمية المختلفة، وفي الوقت الحالي بدأت الكليات والجامعات تنظر بجدية أكثر من أي وقت مضى إلي الأثر القيادي الأكاديمي ، مما زاد في توسع تلك الأعمال وكبرها ( زاهر، ٢٠٠٦، ٢٠٩).

وينتطلب التطوير بالجامعات وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات؛ حيث في ظل التغيرات المتتالية، لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز في الأداء



كضرورة من أجل البقاء والاستمرار، كما تعد القيادة الفعالة في الجامعة أهم عناصر النجاح والتي من شأنها توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف، والتأثير في الآخرين وتوجيه أفكارهم والتنسيق بين العناصر المختلفة، لتحقيق التكامل المنشود من خلال التأثير الإيجابي الذي يحدث بين القائد ومؤسساته لتحقيق الأهداف المشتركة (منصور، ٢٠٢٠، ٢).

وتعد القيادات الأكاديمية هي حجر الأساس في تحقيق مستوي عالي من الإنتاجية بالجامعات، فمن خلالها يتم عرض القرارات والقوانين التي تأخذها الجامعة، وتحديد احتياجات الأقسام والكليات من تعيين معيدين جدد، متابعة سير العملية التدريسية داخل الكليات، متابعة الخدمات الطلابية، وبذلك يقع علي عاتق القيادات الأكاديمية بالجامعات أعباء كثيرة أكاديمياً وإدارياً.

وذلك لأن تتوقف فاعلية وكفاية المؤسسات الجامعية إلى حد كبير على أداء قيادتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات ينبغي أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الادائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبني على أساسها القرارات التطويرية (الحديدي، سعيد، المهدي، ٢٠١٣، ١٨٥).

لذا تنظم الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بجامعة سوهاج عددًا من الدورات التدريبية بهدف تلبية احتياجات جميع العاملين بمختلف تخصصاتهم، مما يساهم في رفع مستواهم الإداري وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من أداء عملهم على أكمل وجه، وتشمل هذه الدورات برامج تدريبية عن تطوير مهارات القيادة الفعالة في ضوء التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، بالإضافة إلى دورة تدريبية بعنوان "تطوير ثقافة الابتكار وريادة الأعمال"، ويؤكد ذلك مدى اهتمام جامعة سوهاج بتنمية أبعاد الفراسة الاستراتيجية لدى قياداتها (موقع جامعة سوهاج).

كما تعد القيادات الأكاديمية المتغير الأساس الذي يسهم بفاعلية في جودة التعليم الذي تقدمه؛ فسلوكيات وممارسات القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة تنعكس على المنظومة الإدارية والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية من خلال حجم الخدمات الجامعية وجودتها ومدى انسجامها مع متطلبات روح العصر، ونظرًا للحاجة المستمرة للتغيير بسبب التحديات المختلفة التي تواجهها الجامعات والكليات والأقسام، فإن هناك حاجة

كبيرة إلى قيادات فاعلة على مستوى رئيس الجامعة والعميد ورئيس القسم فهم على قدر كبير من الأهمية نظرًا للدور الكبير الذي يقومون به، وحتى تستمر الكليات والأقسام بمهامها الأكاديمية لتحقيق غاية الجامعة التي أنشئت من أجلها، لابد من توفير قيادات أكاديمية قادرة على تحقيق هذه الغاية (أبو كريم ، طناش، ٢٠٠٨، ١٩١).

وبالتالي لابد من امتلاك قيادات جامعة سوهاج مهارات الفراسة الاستراتيجية من خلال فهمها العميق لاحتياجات العاملين معهم ، وتهيئ المناخ المناسب المحفز علي الإبداع والابتكار لديهم.

### مشكلة البحث

تعد القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية لها دورًا مهمًا نظرًا لما تقوم به من مهام ومسئوليات وأدوار في تطوير العمل الجامعي سواء فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وعلي الرغم من أهمية تبني القيادات الأكاديمية بالجامعات مدخل الفراسة الاستراتيجية للتغلب علي المشكلات التي تعاني منها، إلا أنه هناك دراسات قليلة جدا تناولت الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وتطبيقها بالجامعات المصرية، وهذا علي حد علم الباحثة.

علاوة علي ذلك فإن الدلائل تشير إلي أن العمل بالجامعات المصرية يحاصره كثير من المشكلات التي تعوقه عن توفير البيئة الصالحة والمناسبة لأداء الجامعة لدورها الأكاديمي الذي هو عملها الأساسي ويضفي عليها خاصية وجودها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

- أن الجامعات لا تحظى حتي الآن بصلاحية اختيار شكل التنظيم أو الهيكل المتوائم مع أهدافها، بل هي تخضع في هذا الشأن للرقابة والتفتيش الفني من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والذي يختص بالسلطة النهائية لاعتماد الهياكل التنظيمية للجامعات.

- الروتين الشديد والإدارة الصارمة لبعض الأنشطة التي تسبب الهبوط في مستوى الأداء .

- هناك حاجة إلي تغيير التشريعات الحاكمة لمنظومة التعليم العالي لإعطاء سلطات حقيقية لقيادات المؤسسة التعليمية تمكنهم من إحداث التغييرات المطلوبة لتحسين جودة الأداء (هاشم، ٢٨٩، ٢٠٠٨ - ٢٩٠).

كما كشفت نتائج دراسة (عبدالله، ٢٠١٧) عن وجود ارتباط عكسي بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة، وهي التدريب وتنمية المهارات، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في

اتخاذ القرارات، عملية الاتصال، الحوافز، والتكنولوجيا، وبين درجة الاحتراق الوظيفي، كما تبين من البحث أن أبعاد المناخ التنظيمي جاءت جميعها بدرجة متوسط حسابي منخفض.

كما أكدت دراسة (رشوان، ٢٠٢٢) علي وجود معوقات تتعلق بالعمل الجامعي ومنها قلة توزيع القيادات الأكاديمية للمسئوليات الإدارية علي العاملين، قلة اهتمام القيادات الأكاديمية برفع الروح المعنوية للعاملين، قلة اهتمام القيادات الأكاديمية بسماع شكاوي العاملين، تمسك بعض القيادات الأكاديمية بالكليات بالأساليب التقليدية في الإدارة، ضعف قناعة بعض القيادات الأكاديمية بأهمية تدوير السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين.

كما أشارت دراسة (أهم، مصطفى، عثمان، ٢٠١٩، ١٧٥-١٧٧) الى أن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والتي تؤثر بالسلب على أداء القيادات وتتمثل فيما يلي:

- القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية.
- مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير.
- جمود وتقدم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع.
- سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية.
- المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية.
- الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم.
- هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري.
- جمود وتقدم الهياكل التنظيمية بالجامعات، وعدم وضوح خطوط الاتصال وتداخلها.
- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة.
- تدني مستوى الاتصال الإداري على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم وعدم فاعليته، وغالباً ما يتم من أعلى إلى أسفل، كما أنها لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال الإداري الحديث.

▪ سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعة، وغياب ثقافة النظام المؤسسي عند القيادات سواء على مستوى الإدارات العليا في الجامعة، أو الإدارة على مستوى الكليات والأقسام.

بينما أكدت نتائج دراسة ( زاهر ، أحمد ، ٢٠١٩ ) إلي افتقار القيادات الأكاديمية إلي الثقافة التنظيمية التي تدعم القيم الإيجابية مثل التعاون والتخطيط والثقة والتواصل، عزوف القيادات عن اتباع المداخل المستحدثة في القيادة، قلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات الجامعية، الإبقاء علي الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين، ويعوق الاتصال المفتوح، مقاومة ثقافة الإبداع والتجديد والابتكار في فلسفة العمل وسياسته. كما أشارت دراسة ( ثابت، عيد ، أحمد ، محروس ، الشوري ، ٢٠١٦ ) علي إن التحديات التي تعوق تطوير الأداء الإداري بالجامعات تتمثل فيما يلي:

• قلة وجود قيادة قيادية متطورة قادرة علي تشغيل وتحديد وتنظيم العملية الإدارية ومراجعة وإعادة التنظيم وإطلاع القيادة الإدارية العليا علي المنجزات العلمية في الإدارة.

• قصور الوعي التخطيطي وانغماس بعض القيادات الأكاديمية في مشكلات تنفيذية وأعمال روتينية تبعتها عن نشاطها الأساسي وهو التخطيط ورسم السياسات العامة للتنمية.

• الآثار السلبية للبيروقراطية علي التطوير الإداري.

• ظهور بعض نماذج الشخصيات الإدارية السلبية التي تعادي الابتكار والتجديد وتجنب المسؤولية وعدم التصرف أو اتخاذ أي قرار جديد.

• غياب الديمقراطية حيث تترسخ جذور البيروقراطية وتصبح تشريعًا تسير عليه، وهذا يؤدي إلي وجود الظواهر السلبية مثل ركود النشاط في الإدارة والتسيب والروتين.

وهذا يتطلب من قيادات الجامعة القدرة علي مواجهة التحديات المختلفة سواء كانت بيئية أو تكنولوجية وامتلاكهم مهارات الاستشراف الاستراتيجي، ومهارات وسمات الفراسة الاستراتيجية لتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الحلول لمواجهتها والتكيف معها، من خلال تفويض السلطات للعاملين معهم ومعرفة احتياجاتهم، وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يساعد علي الابداع والتجديد.

**أسئلة البحث :**

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث الحالية في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية؟ ويمكن صياغة هذا السؤال الرئيسي في الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري للفراسة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما الإطار النظري للمناخ التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما ملامح جامعة سوهاج نظريًا ووثائقيًا؟

٤. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟

٥. ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟

٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الاستراتيجية وتعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟

٧. ما التوصيات المقترحة التي قد تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج علي ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية؟

**أهداف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيس لهذا البحث في كيفية تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج في ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية ، وفي ضوء ذلك يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف علي الإطار النظري للفراسة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢. التعرف علي الإطار النظري للمناخ التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣. التعرف علي ملامح جامعة سوهاج نظريًا ووثائقيًا.

٤. الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.
٥. الكشف عن واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث.
٦. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الاستراتيجية وتعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
٧. وضع توصيات مقترحة يمكن أن تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج علي ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية.

#### أهمية البحث:

- يعد هذا البحث فريد من نوعه؛ فهو يعد من الأبحاث المصرية القليلة جدا التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وعلاقته بأبعاد الفراسة الاستراتيجية وهذا على حد علم الباحثة.
- مدخل الفراسة الاستراتيجية يعد من المداخل الحديثة والمعاصرة في الإدارة، والتي تمكن القيادات الأكاديمية من امتلاك سمات تمكنهم من التنبؤ ومعرفة احتياجات الجامعة مستقبلاً، والتي تعد استجابة لمتطلبات العصر.
- يستفيد من نتائجها القيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج من خلال التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والفراسة الاستراتيجية، وكيفية تأثيرهم علي توفير بيئة عمل داعمة للتقدم والإنجاز.
- قد تساعد نتائج البحث المسؤولين والمخططين وواضعي السياسات الجامعية في إعداد وتطوير قادة المستقبل لتبني مدخل الفراسة الاستراتيجية.
- أهمية الموضوع نفسه، حيث يتناول بالتحليل المناخ التنظيمي والفراسة الاستراتيجية ، من حيث مفاهيمهم، وأهدافهم، وأهميتهم، وخصائصهم، وأبعادهم، والتي تمثل من المداخل الحديثة، والتي يمكن أن يؤدي ثمارهم في ظل المتغيرات المعاصرة.
- قد تسهم في فتح مجال جديد أمام الباحثين للقيام بأبحاث جديدة في مجال الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي.

**منهج البحث:**

يعتمد البحث الحالي علي المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث إن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك بتفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، واستخدم هذا المنهج لتنفيذ خطوات البحث من جمع البيانات والمعلومات حول المناخ التنظيمي والفراسة الاستراتيجية، وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج علي ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية.

**حدود البحث:**

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي دراسة واقع ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية والتي تمثلت في (التمكين والفهم العميق، والإلهام)، وعلاقتها بممارسة أبعاد المناخ التنظيمي والتي تمثلت في (الهيكل التنظيمي، التدريب وتنمية المهارات، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، عملية الاتصال، الحوافز ) لدى القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الميدانية علي القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.
- الحدود المكانية : أجريت الدراسة بجامعة سوهاج.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.

**مصطلحات البحث: وتتمثل فيما يلي****الفراسة الاستراتيجية**

الفراسة في اللغة: الفراسة بالكسر هي الاسم من قولك: "تفرّستُ في الشيء"، وهي مصدر "فرس"، يقال: "تفرّس" أي تثبّت ونظر بدقة، ويُقال: رجل "فارس النظر"، أي لديه مهارة التعرّف على بواطن الأمور من خلال ملاحظة ظواهرها، والفراسة إذن تعني القدرة على الحكم على شخصية الإنسان من ملامح وجهه، والفراسة في الاصطلاح هي الاستدلال بالخلق علي الخلق، وذلك بجودة القريحة ووحدة خاطر، وصفا الفكر، وتتمثل الفراسة في الاستدلال

بهيئات الإنسان، وأشكاله، وألوانه، وأقواله للتعرف على أخلاقه وصفاته، سواء كانت فضائل أم رذائل (عبدالرؤف، الدهمي، ٢٠٢٢، ٨).

وتعرف الفراسة بأنها علم يُعنى باستنتاج الخصائص الداخلية للبشر من خلال دراسة وتحليل المظهر الخارجي، مثل الوجه والجسم، وبالتالي تعد الفراسة علم يبحث في السمات الخارجية للأفراد بهدف كشف صفاتهم الداخلية (Abulaban, Muzher, & Thawabieh, 2018, 23).

وقد عُرِّفت الفراسة في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنها الفن المفترض والمتخيل للحكم على شخصية الفرد من خلال خصائص الوجه، أما الموسوعة البريطانية فقد عرفت بأنها "دراسة الخصائص النفسية بناءً على هيكل الجسم وملامح الوجه، Kasim & Kadhim, (2021, 2627).

بينما تعرف الفراسة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحديد شخصية الأفراد وخصائصهم وقراءة ما يدور في أذهانهم وعقولهم من قبل القيادة العليا، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وتشير الفراسة الاستراتيجية إلى أن المؤسسة تتحرك نحو تحقيق أهدافها من خلال قراءة دقيقة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها، ويتم ذلك من خلال تمكين وتحفيز الأفراد للوصول إلى فهم عميق، كما تعني الفراسة الاستراتيجية أن المؤسسة تتبنى أنشطة استباقية وتغرس مفاهيم الفراسة في أعضائها، ليتمكنوا من قراءة التغيرات المستقبلية التي ستحدث في البيئة التنافسية؛ فالفراسة الاستراتيجية تعد علم يركز على تحليل الخصائص النفسية للأفراد الذين يتم مقابلتهم، وفن يركز على استنتاج الأفكار التي تدور في ذهن الشخص المقابل (Fadhil, Abdulrasool, Al-Hakeem, Amanah, & Hussain, 2024, 586, Alsaqal, Ahmed & Abdullah, 2021, 2).

كما يُنظر إليها على أنها قدرة القيادة على تحليل الشخصيات أو الأوضاع والحكم على السمات من خلال البصيرة وفهم البيئة، بعد امتلاكها لعدة صفات مثل الذكاء، والبصيرة، واليقظة، مما يخلق صورة ذهنية للقائد تساعد في التحليل واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، في حين يُعرِّفها البعض بأنها مجموعة من السمات التي يمتلكها القادة في المؤسسة، بما في ذلك الخبرات والمعارف التي تمكنهم من التنبؤ بالفرص، بالإضافة إلى الذكاء والفهم العميق لرسم الصورة الصحيحة لمستقبل المؤسسة والحفاظ على صحتها



التنظيمية، كما تُعرّف الفِراسة الاستراتيجية بأنها قدرة الإدارة العليا على قراءة الوجوه والعقول وتحليل شخصيات الأفراد، مما يمكنها من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحفيزه لتحقيق أهداف المؤسسة (Dina, 2022, 51).

وتعرف الفِراسة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها استنتاج الصفات الداخلية للأفراد من خلال السمات الخارجية؛ فتعد أداة قيادية تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسات، وتتيح فهم البيئة التنافسية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية.

### المناخ التنظيمي

المناخ في اللغة اسم مفعول من أُنَخ، أُنَخ : فعل، أُنَخ ب، يُنِخ، أُنِخ، إناخه، فهو مُنِخ، والمفعول مُنَاح، أُنَخ بِالْمَكَانِ : أقام به، أُنَخَ الْجَمَلَ : أَبْرَكَه (معجم المعاني الجامع).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من خصائص بيئة العمل القابلة للقياس، والتي يدركها الأفراد بشكل مباشر أو غير مباشر، وتؤثر في دوافعهم وسلوكهم، كما أشار إلى أنه يتضمن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل فيها الأفراد، والتي تؤثر في مواقفهم وإدراكهم، لأن هذه الخصائص تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار النسبي، مما يجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 422).

ومن ناحية أخرى يعرف المناخ التنظيمي بأنه الجو السائد داخل المؤسسة نتيجة لعوامل متنوعة، مثل سياسات وأهداف الإدارة، والعلاقة بين الإدارة والموظفين، وأنظمة الاتصال، وأساليب القيادة، والأنشطة الرعائية، وغيرها (Suguna .K, 2014,82).

ويعرف المناخ التنظيمي إجرائيًا بأنه يمثل بيئة العمل التي تنشأ من مجموعة من الخصائص والعوامل التي تشكل الصورة العامة داخل المؤسسة، وبالتالي يعد فهم المناخ التنظيمي جزءًا أساسيًا من تحقيق التوازن بين مصالح الإدارة واحتياجات الموظفين، مما يساهم في تحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة.

### القيادات الأكاديمية

تشمل القيادات الأكاديمية الكوادر التالية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والوكلاء، ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات التي تناولت الفراسة الاستراتيجية

هدف بحث (علي، يوسف، فتاح، ٢٠٢٤، ١٥٤-١٧٥) إلى اختبار دور الفراسة الاستراتيجية كمتغير مستقل في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية كمتغير تابع لدى القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات الخاصة بإقليم كردستان - العراق، اعتمد البحث على المنهج التحليلي الاستطلاعي، وأظهرت النتائج الرئيسية للبحث وجود مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين متغير الفراسة الاستراتيجية ومتغير الاستجابة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة، مما يدل على أن امتلاك القيادات الإدارية والعلمية لمقومات الفراسة الاستراتيجية يسهم في تحسين مستويات الاستجابة الاستراتيجية لديها.

هدف بحث (Al-Hakeem, Ismail, Jarallah, Amanah & Abbood, 2024, 398-407)

إلى اكتشاف الدور الوسيط للذكاء التسويقي في تعزيز العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة وتقديم الخدمات الإلكترونية، اعتمد البحث على المسح البيئي لجمع البيانات، وتم استخدام الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات من عينة مكونة من ١٦٢ فرداً من الشركات السياحية العراقية، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مباشراً للفراسة الاستراتيجية في تقديم الخدمات الإلكترونية، وتأثيراً غير مباشر للفراسة الاستراتيجية في تقديم الخدمات الإلكترونية من خلال اعتماد الذكاء التسويقي.

هدف بحث (Omran & Fleih, 2024, 18-30) إلى تحديد تأثير الارتجال

الاستراتيجي على أبعاد الفراسة الاستراتيجية وهي الفهم العميق، التمكين، والإلهام، وفي سياق الارتجال الاستراتيجي، تم فحص الأبعاد التالية: الذاكرة المنظمة، استخدام الموارد، الهياكل الدقيقة، والتمكين، اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي التحليلي الوصفي، أظهرت نتائج البحث إلى أن التأثير بين الفراسة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي كان مرتفعاً، إيجابياً، وهذا يشير إلى أنه يتم إيلاء اهتمام أكبر لمكونات الفراسة الاستراتيجية في الجامعة المدروسة في محافظة النجف، مما يعزز الارتجال الاستراتيجي.

هدف بحث (Shaheed, Alabdily, Amanah, 2023, 86-104) إلى توضيح

كيف أن الفراسة الاستراتيجية، التي تشمل التمكين، والإلهام، والفهم العميق، تؤثر بشكل كبير في تحقيق الأداء الاستثنائي داخل المنظمات والشركات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان كجزء من منهجية تحليلية وصفية، وشملت العينة ١٠٠ فرد، وقد أظهر البحث عدة

نتائج، كان من أبرزها التأثير الإيجابي والكبير للفراسة الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستثنائي، كما أكدته التحليلات الإحصائية.

هدف بحث (Radhi & Ghabash, 2023, 486-501) إلى معرفة العلاقة التآزيرية بين الفراسة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي ودورها في تحقيق الأداء الريادي، من خلال استكشاف آراء عينة من القادة والمديرين ورؤساء الأقسام في الشركات المبحوثة، والتي تشمل عينة من العاملين في شركة المشاريع النفطية - مشروع مصرفى كربلاء، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل ٣٠٢ من أصل ٣٣٣ استبياناً تم استرجاعها، وأظهرت النتائج أن هناك فجوة معرفية في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، التي تمثلها المتغيرات المستقلة الارتجال التنظيمي والفراسة الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء الريادي.

هدف بحث (Al Majmai & Al-Obeidi, 2023, 124-139) إلى تحديد دور الفراسة الاستراتيجية في معالجة الفوضى التسويقية لدى عينة من المديرين في شركات الاتصالات العراقية، اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، استخدم استبيان البيانات كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب الميدانية للبحث، وشملت عينة الدراسة شركات الاتصالات، وتوصل البحث إلى عدة نتائج جاءت متوافقة مع فرضياته، من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الفراسة الاستراتيجية ومعالجة الفوضى التسويقية في الشركات المبحوثة.

هدف بحث (Dina, 2022, 50-61) إلى توضيح دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق البراعة التنظيمية، والتي تُعبر عن الحالات الفكرية الناتجة عن التفاعل بين متغيرات الفراسة الاستراتيجية، التي تشمل أبعادها: الإلهام، التمكين، والفهم العميق، وبين البراعة التنظيمية، التي تتجسد في بُعدين رئيسيين هما: استغلال واستكشاف الفرص، تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وتحليلها باستخدام التحليل الإحصائي، والانحراف المعياري، والانحدار المتعدد، وذلك عبر مجموعة من البرامج الإحصائية، مثل AMOS و SPSS، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الفراسة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية.

هدف بحث (Alsaqal, Ahmed & Abdullah, 2021, 1-11) إلى تحليل أثر الفراسة الاستراتيجية في تجنب الانحراف الاستراتيجي في عينة من البنوك التجارية الخاصة في محافظة بغداد، وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من ١٥٥ من القادة الإداريين

العاملين في البنوك عينة البحث، وقد أكدت النتائج وجود تأثير للفراسة الاستراتيجية في تجنب الانحراف الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الفراسة الاستراتيجية والانحراف الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي

هدف بحث( دسوقي، الزيايدي، علي، ٨٣٣، ٢٠٢٤-٨٧٢) إلى التعرف على تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على التوازن بين الحياة والعمل في الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم نتائج البحث تم رفض الفرض الرئيسي الصفري جزئياً، وقبول الفرض البديل جزئياً، حيث يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً لتأثير كل من نمط القيادة، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، واستخدام التكنولوجيا على التوازن بين الحياة والعمل، وُجد تأثير دال إحصائي لهذه العوامل، من ناحية أخرى، تم رفض الفرض جزئياً لعدم وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل.

هدف بحث( عمر، السيوي، ٢٠٢٢، ٢٦٤-٢٧٩) إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين بإدارة تشغيل وصناعة القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي أكدت النتائج على أن هناك درجة ممارسة مرتفعة لكل من أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بعد نمط القيادة، فقد جاءت درجة ممارسته متوسطة، والسلوك الإبداعي للعاملين جاء درجة ممارسته مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لبعدين فقط نمط القيادة والانتماء كأبعاد من المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.

هدف بحث (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 417-440) إلى معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المدروسة، ونوع العلاقة بينه وبين السلوك الابتكاري للمراجعين، وكذلك معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على المراجع سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، بالإضافة إلى التعامل مع نقاط الضعف التي تظهر، وتم اختيار عينة مكونة من (١٠٥) من المحاسبين والمراجعين الذين يعملون في الشركة العامة لصناعة السيارات في بغداد، وقد تم التحقق من الفرضية الرئيسية وتحديد وجود علاقة إيجابية يؤثر فيها المناخ التنظيمي على السلوك الابتكاري للمراجعين.

هدف بحث (Rahmat, Abdillah, Priadana, Wu& Usman, 2020,1-6)

إلى استكشاف الأدوار الوسيطة للتماسك والالتزام التنظيمي في تأثير المناخ التنظيمي على الأداء، باستخدام تحليل PLS، تم اختبار الفرضيات استنادًا إلى عينة مكونة من ١٩٧ أكاديميًا في المؤسسات التعليمية الخاصة في السياق الإندونيسي، وتكشف النتائج أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي على التماسك والالتزام التنظيمي والأداء، وتظهر النتائج أن التماسك والالتزام التنظيمي يتوسطان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء.

هدف بحث (زروخي، بن عابد & بوقناديل، ٢٠٢٠، ٤٣٥-٤٥٤) إلى إبراز دور المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف، توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي السائد ومستوى التمكين النفسي الذي يشعرون به كان متوسطاً، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير معنوية وإيجابية بين متغيري الدراسة، حيث تبين أن ٨.٥٪ من التغير الحاصل في مستوى التمكين النفسي يُعزى إلى المناخ التنظيمي السائد.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يتضح قلة الدراسات السابقة التي تناولت واقع الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية علي حد علم الباحثة، أيضاً أكدت الدراسات السابقة علي أهمية الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي باعتبارهم من الأنماط المعاصرة التي تواكب التحديات المستقبلية، وتهيئ البيئة الداعمة للإنجاز والتقدم والابداع، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة عميقة وواسعة عن موضوع البحث، وفي صياغة المشكلة، واختيار منهج البحث المناسب، وتحديد المعالجة الإحصائية، وبناء أداة البحث.

### خطوات السير في البحث:

تتمثل خطوات السير في البحث فيما يلي:

الخطوة الأولى : تضمنت الإطار العام للبحث، والذي اشتمل على : مقدمة البحث، ومشكلة البحث، وأهداف البحث، وأهمية البحث، وحدود البحث، ومنهج البحث، ومصطلحات البحث، والدراسات السابقة، وخطة السير في البحث.

الخطوة الثانية : للإجابة عن السؤال الأول : ما الإطار النظري للفراسة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟ ، قامت الباحثة بعرض

الإطار النظري للفراسة الاستراتيجية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثاني : ما الإطار النظري للمناخ التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟، قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للمناخ التنظيمي في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

الخطوة الرابعة : للإجابة عن السؤال الثالث : ما ملامح جامعة سوهاج نظريًا ووثائقيًا؟، قامت الباحثة بعرض ملامح جامعة سوهاج نظريًا ووثائقيًا.

الخطوة الخامسة : للإجابة عن السؤال الرابع : ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث؟، قامت الباحثة بعرض واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة السادسة : للإجابة عن السؤال الخامس : ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟ ، قامت الباحثة بعرض واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة السابعة: للإجابة عن السؤال السادس : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الاستراتيجية وتعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟، قامت الباحثة بعرض علاقة الفراسة الاستراتيجية في تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.

الخطوة الثامنة: للإجابة عن السؤال السابع : ما التوصيات المقترحة التي قد تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج علي ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية؟، قامت الباحثة بعرض التوصيات المقترحة التي قد تسهم في تعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج علي ضوء أبعاد الفراسة الاستراتيجية.

## أولاً: الإطار النظري للفراسة الإستراتيجية

عرفت الفراسة منذ بداية الحياة البشرية على الأرض؛ حيث أدى تراكم الخبرات الإنسانية عبر العصور، من خلال الملاحظة والتجربة، إلى تطور كبير في هذا العلم حتى بلغ مراحل متقدمة، وارتبط مفهوم ربط ملامح الفرد بشخصيته بالحضارات القديمة؛ فقد كان الصينيون القدماء، منذ حوالي ٢٧٠٠ عام، من أوائل الأمم التي درست هذا المجال ووضعت مبادئه، حيث أطلقوا عليه اسم (Mian Chiang)، والذي يعني "معرفة الملامح" أو قراءة الوجوه، وكانوا يستخدمون قراءة الوجوه من خلال التعبيرات البيولوجية البشرية لتشخيص الأمراض، ومعرفة سمات الشخصية، والتنبؤ بمستقبل الفرد (Abulaban, Muzher, & Thawabieh, 2018, 23).

كما تُعدّ اليونان القديمة من أولى الأمم التي عرفت الفراسة كعلم، كما يظهر في أدبها وشعرها، وقد تناول الفيلسوف اليوناني أرسطو موضوع قراءة شخصية الفرد من ملامح وجهه؛ حيث اعتبر الوجه نظاماً يُعبّر عن العلاقة بين الظواهر البشرية والخصائص الداخلية، مثل القيادة والذكاء، مما يُبرز التآزر بين الجسد والروح، وأشار أرسطو إلى أن الفراسة تُسهم في تقييم القيادة الفعالة من خلال تحديد أبرز المرشحين للمناصب القيادية ومدى نجاحهم المحتمل، لا سيما في بيئة عمل معقدة وعالمية وديناميكية، لذلك يتعين على المؤسسات اعتماد هذه التقييمات وفهم آليات استخدامها (Al Majmai & Al-Obeidi, 2023, 129).

كما عرفت الحضارة المصرية القديمة الفراسة، وظهرت بعض الكتابات حول هذا الموضوع على البرديات المكتشفة، واهتم العرب أيضاً بهذا المجال؛ حيث ربطوا ملامح الجسم بالخصائص الداخلية للشخص، وقد وردت في الثقافة العربية إشارات عديدة إلى الفراسة، إضافة إلى إشارات قرآنية تُظهر قبول فكرة انعكاس الحالة الداخلية للإنسان على شكله الخارجي، وتعد الفراسة مصطلح يوناني مكون من جزئين " *Physis* " وتعني الطبيعة، و" *Gnomon* " وتعني الحكم على الصفات والمظهر الخارجي (Abulaban, Muzher & Thawabieh, 2018, 23).

واستخدم مصطلح "الفراسة الاستراتيجية" لأول مرة من قبل أبقراط، كما أشار إلى ذلك جالينوس، وقد انتقلت كلمة "الفراسة الاستراتيجية" إلى اللغة الروسية من اللغة الفرنسية (*Physionomie*)، وهي تعني فن التعرف على ملامح شخصية الفرد وميوله، وكتب كارل

جاسبرس عن "الفراسة الاستراتيجية وهي دراسة التكوينات الجسدية الثابتة باعتبارها سمات مميزة للمجال النفسي". (Al-Dulaim, I. A. H., 2019, 35). كما أظهرت العديد من الحضارات القديمة اهتمامًا بهذا المجال وطورته بناءً على الملاحظات والتجارب البشرية، وقد تميزت الفراسة بتوظيف ملامح الإنسان الخارجية كأداة لفهم شخصيته الداخلية، وهو ما يعكس تفاعلًا عميقًا بين الجسد والروح، وما يؤثر الاهتمام هو التأكيد على أهمية الفراسة في الوقت المعاصر، حيث يمكن أن تسهم في تقييم القيادة والنجاح المحتمل في مختلف البيئات المعقدة والديناميكية، وبالتالي تبرز الفراسة كأداة قد تكون ذات قيمة في المؤسسات الحديثة، من خلال الفهم العميق للعلاقة بين المظهر الخارجي والخصائص الداخلية للأفراد.

وتشير الفراسة الاستراتيجية إلى تعبيرات الوجه والأشكال الجسدية للفرد، مع التركيز على المظاهر الثابتة دون الإشارة إلى الحركات التعبيرية، وورد تعريف الفراسة الاستراتيجية في قاموس الكلمات الأجنبية في اللغة الروسية، الذي حرره بوبوف عام ١٩٠٧، على النحو التالي: "القدرة على الحكم على الصفات الداخلية للشخص من خلال مظهره، وخاصة من خلال ملامح وجهه، واستخلاص استنتاجات حول شخصيته"، وفي القرن الثامن عشر، كان يُستخدم مصطلح الفراسة الاستراتيجية بمعنى "فن التعرف على خصوصيات شخصية الفرد وميوله من خلال ملامحه"، ثم توسع ليشمل معنى "التعبير الوجهي"، أما اليوم؛ فيُطلق على الوجه مصطلح "الفراسة"، ويُستخدم مصطلح "الفراسة الاستراتيجية" بدلاً من "الفراسة" (Al-Dulaim, 2019, 35).

وتعد الفراسة الاستراتيجية مصطلح حديث في مجال العلوم، وتم تعريفها بأنها مجموعة من العمليات العقلية والعاطفية التي تؤثر على تعبيرات الوجه وتحولها إلى كلمات؛ حيث تمثل انعكاسًا للحالة النفسية للموظفين، مما يتيح تحليل الشخصية وقراءة الأفكار، وتتمثل أسس الفراسة الاستراتيجية في قدرة القائد التنبؤية على مراقبة الصفات الشخصية للعاملين من خلال ملامح الوجه، والذكاء، والانتباه، والبصيرة؛ فتجمع هذه العملية بين الصفات الشخصية والاختلافات الفيزيائية، ويمكن أن تشير إلى سمات مثل الضمير، واحترام الذات، والصدقة، والطيبة (Omran & Fleih, 2024, 20).

كما تُعرّف الفراسة الاستراتيجية بأنها نظرة القائد إلى المخاطر والفرص التي قد تنشأ في البيئة الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى تقييم أعضائها بناءً على مظهرهم الجسدي



والتفاعل الأولي معهم، ومن خلال هذه الطريقة، يمتلك القائد القدرة على فحص شخصيات الأفراد، وفهم أفكارهم، وتكييفها لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، وبناءً على ذلك تُعدّ الفراسة الاستراتيجية وسيلة لرؤية الأحداث الخارجية وربطها بمعلومات مخفية بهدف التنبؤ وتلبية احتياجات المؤسسة من الجوانب الاستراتيجية الأساسية (Fadhil, Abdulrasool, 2024, 586).

ومن ناحية أخرى يمكن تعريف الفراسة الاستراتيجية على أنها القدرة على فهم والتنبؤ بالاتجاهات الحالية والمستقبلية والفرص، مما يساعد في توجيه صانعي القرار وتشكيل استراتيجيات المؤسسة؛ فهي استراتيجية استباقية تدعم المؤسسات في التقدم ضمن بيئات معقدة وسريعة التغير، ومن خلال فحص المستقبلات المختلفة والسيناريوهات البديلة؛ فتمكّن الفراسة الاستراتيجية المؤسسات من أن تكون أكثر مرونة وتكيفاً، وتستعد للفرص والتحديات الجديدة، ومع ذلك، فهي ليست مجرد أداة تنظيمية، بل هي ممارسة أساسية تضمن الاستفادة والنجاح طويل الأمد للمؤسسات (Al-Hakeem, Ismail, Jarallah, Amanah & Abbood, 2024, 399).

وبالتالي الفراسة الاستراتيجية لا تقتصر فقط على فهم شخصية الأفراد، بل تتعدى ذلك لتشمل تقييم المخاطر والفرص في بيئة العمل والمحيط الخارجي للمؤسسة؛ فتعد أداة حيوية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتبرز الفراسة الاستراتيجية كأداة ذات قيمة كبيرة للقادة والمصممين على اتخاذ قرارات استراتيجية حكيمة في بيئات مليئة بالتحديات والفرص، ما يتيح لهم استباق التغيرات وصياغة استراتيجيات مناسبة للمستقبل.

والبعض يرى أن الفراسة الاستراتيجية تعرف على أنها وعي الإدارة العليا بالبيانات النسبية التي يتم من خلالها تكوين صورة عقلية دقيقة، وفهم عميق لخصائص الأفراد واتجاهاتهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تهدف إلى خلق بيئة تنظيمية تحفز العمل الإبداعي من خلال تمكين الأفراد وتحفيزهم، مما يساعدهم في أداء مهامهم بفاعلية، ويزيد من دافعيتهم للعمل، وبالتالي يعزز الأداء العام للمؤسسة (Dina, 2022, 51).

كما تُعرّف الفراسة الاستراتيجية بأنها الخصائص الطبيعية للقيادة التي يتميز بها بعض الأفراد عن غيرهم؛ حيث إنها فطرية في القائد ولا تُكتسب بالتعلم أو الدراسة؛ فيختلف القادة الفطريون عن أولئك الذين يقضون حياتهم في محاولة تعلمها دون إتقانها؛ فهي تتعلق

بالذكاء، أو تُعدّ نتاجًا له، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (Dina, 2022 , 51).

مما سبق، نجد أن هناك اختلافًا فيما يتعلق بمفاهيم الفراسة الاستراتيجية؛ حيث يرى البعض أنها مجموعة من القدرات، أو السمات، أو الأساليب، أو العمليات، أو التأمّلات، وبناءً على ذلك يمكن تعريف الفراسة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الممارسات التي تمكّن القيادة العليا من تحديد خصائص الأفراد وشخصياتهم، وقراءة ما يدور في عقولهم، مما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية. وتشمل الفراسة الاستراتيجية مراقبة سمات شخصية الفرد من خلال ملامح وجهه أو سماته، وتعد الفراسة الاستراتيجية شائعة في اتخاذ القرارات والأحكام، وقد تشير كل سمة من سمات الوجه إلى معنى معين، مثل الضمير، والقدرة على الحسم، وتقدير الذات؛ فمن خلال الفراسة الاستراتيجية يمكن التنبؤ بشكل دقيق بالأفراد والتغيرات في سلوكهم، وكذلك التغيرات في سلوك المؤسسات؛ فتمثل الفراسة الاستراتيجية أداة تستخدمها المؤسسات بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة التي تحدث في المنافسة (Alsaqal, Ahmed & Abdullah, 2021, 2).

كما تمثل الفراسة إحدى الطرق النفسية لتحليل شخصية الفرد وحالته العاطفية من خلال تعبيرات وملامح الوجه والإيماءات؛ فالיום أصبح التمثيل البشري أداة داعمة قوية لمديري الموارد البشرية المحترفين إلى جانب الطرق التقليدية مثل المقابلات والاختبارات، وتتيح هذه التقنية الوصول إلى استنتاجات أعمق بشأن المرشح واتخاذ القرار الصحيح، ووفقًا للفراسة وبناءً على طريقة اتخاذ القرارات، يتم تصنيف الأشخاص إلى نوعين: منطقيين وملهمين، الأول يعتمد على تحليل الحقائق ومقارنتها، بينما الثاني يتوجه إلى "الحدس" والرؤى الداخلية، ولكل نوع مزايا وعيوب (Al-Dulaim, 2019 , 35).

ويتضح من ذلك أن الفراسة الاستراتيجية ليست مجرد قدرة فطرية في القائد، بل هي مجموعة من المهارات والمعرفة التي يمكن تطويرها وتطبيقها ضمن بيئة العمل التنظيمية، وما يميز الفراسة الاستراتيجية هو ارتباطها بالفهم العميق للسمات الشخصية للأفراد وكيفية تأثير هذه السمات على الأداء المؤسسي، وهذا يساعد القيادة العليا على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وفعالة، كما تمثل الفراسة الاستراتيجية أداة حيوية في تعزيز الابتكار والتحفيز داخل المؤسسة، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الأداء بشكل عام، ومن خلال رصد ملامح

الوجه وتعبيرات الأفراد، يمكن فهم حالاتهم العاطفية واتخاذ قرارات متوافقة مع توجهاتهم واحتياجاتهم، مما يعزز فاعلية الفريق التنظيمي.

### أهمية الفراسة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الفراسة الاستراتيجية في مساهمتها في بقاء واستمرارية المؤسسة داخل بيئة تنافسية، من خلال امتلاك أعضائها للحدس والقدرة على اكتشاف التغيرات والتأقلم مع المتغيرات البيئية، كما أن امتلاك القادة للفراسة الاستراتيجية يؤدي إلى صياغة وتنفيذ استراتيجيات مرنة تتماشى مع البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى المساهمة في التنبؤ بسلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، وتكمن أهمية الفراسة الاستراتيجية في النقاط التالية، **Alsaqal, (Fadhil, Abdulrasool, Al-Hakeem, Ahmed& Abdullah, 2021,2 Amanah& Hussain, 2024, 586,Radhi & Ghabash, 2023, 490, Shaheed, , Alabdily, Amanah, 2023, 89).**

- تشمل الفراسة الاستراتيجية مزيجاً من الإجراءات التي ينفذها قادة المؤسسة التي تعمل في بيئة ديناميكية ومتقلبة يصعب التنبؤ بتغيراتها، ومن خلال الفراسة الاستراتيجية، تتكيف المؤسسات مع هذه البيئات المضطربة.
- تمنح الفراسة الاستراتيجية المؤسسات مرونة عالية في ظل الاختلافات المستمرة في الخدمات المقدمة، وهياكل المؤسسة التي تشهد تغييرات مكثفة.
- تعطي الفراسة الاستراتيجية سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل جيد من خلال استثمار الموارد والحفاظ على المرونة والقدرة على الاستجابة للفرص والتهديدات البيئية.
- الفراسة تعزز قدرة القيادة العليا على إنجاز المهام الإدارية والعمل على تحسين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعمل الفراسة الاستراتيجية على جذب أفضل الكفاءات والمواهب إلى المنظمة والاحتفاظ بها، مما يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في العمل.
- تعزز الفراسة الاستراتيجية قدرة الإدارة العليا من خلال الرؤية الاستراتيجية لتحقيق أداء متميز وضمان الاستدامة اللازمة لبقاء المؤسسة وزيادة ازدهارها ونموها على المدى الطويل.

كما تتمثل أهمية قدرة المؤسسات التعليمية على استثمار الموارد البشرية المتاحة بشكل مثالي في تمتع القادة التنظيميين بالقدرة على قراءة شخصيات الأفراد وقدراتهم من خلال

مشاعرهم، كما أنها تعزز من واقعية الأفراد في اكتشاف طرق جديدة للعمل وحل المشكلات، ويسهم ذلك في تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها التنظيمية من خلال الإلهام، والفهم العميق، والتمكين العقلي، وتتمثل أهميتها فيما يلي- (Dina, 2022 , 51 .52)

- تعزز الفراسة الاستراتيجية روح المشاركة والعمل الجماعي.
  - تساعد القيادة العليا في تحقيق أداء متميز، مما يضمن استدامة المؤسسة وازدهارها على المدى الطويل، كما يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الفراسة الاستراتيجية بالكفاءة، والمصادقية، والقدرة على التحفيز، والرؤية الواضحة، إلى جانب امتلاكهم مهارات نكاه متعددة.
  - تسهم بشكل واضح في تحقيق رسالة المؤسسات، إضافةً إلى دورها في التنسيق والترابط بين الاستراتيجيات على مختلف المستويات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - تتميز بقدرتها على حل المشكلات المعقدة التي تواجهها المؤسسات، لا سيما في مجالات اتخاذ القرارات المناسبة.
  - تسهم في تعزيز القيم الثقافية بين الأفراد، مما يُمكن المؤسسات من تطوير توجيهات استراتيجية حديثة.
  - تُعدّ الفراسة الاستراتيجية إحدى الاستراتيجيات الهامة لتعزيز شخصية الفرد وكذلك الشخصية المؤسسية، حيث تساعد في تمكين الأفراد العاملين الذين يتمتعون بها من قراءة مشاعر الآخرين والتعامل بفعالية مع الخلافات.
  - تعزز الفراسة الاستراتيجية قدرة القيادة العليا على إكمال المهام الإدارية وتحسين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية.
- وما سبق يعكس أهمية الفراسة الاستراتيجية في المؤسسات بشكل عام، خاصة في بيئات الأعمال والتعليم، إذ يُعدّ امتلاك هذه الاستراتيجية أحد العوامل الأساسية لنجاح واستمرارية المؤسسات في مواجهة التحديات البيئية والتنافسية المتزايدة؛ فالفراسة الاستراتيجية تعزز قدرة القادة على التكيف السريع مع التغيرات، وتساعد في تحديد الفرص والتهديدات البيئية قبل أن تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي.

كما تعمل الفراسة الاستراتيجية على تعزيز التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق التنسيق بين مختلف الاستراتيجيات على كافة المستويات، مما يزيد من الكفاءة التنظيمية

ويعزز الأداء العام، إضافةً إلى ذلك تسهم في تحسين الثقافة المؤسسية؛ حيث يتمكن الأفراد من حل المشكلات المعقدة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة؛ كما تُعدُّ الفراسة الاستراتيجية من المهارات التي لا تقتصر على القادة فقط، بل تمتد لتشمل جميع أفراد المؤسسة، مما يساهم في استدامة الأداء والابتكار.

ويملك قادة الفراسة الاستراتيجية مهارات التواصل الاجتماعي التي تمكنهم من إقامة علاقات قوية مع الموظفين، مما يساهم في بناء فرق عمل ومؤسسات مرنة قادرة على التكيف والاستجابة للتعقيدات البيئية، ويتم ذلك من خلال ما يلي (علي، يوسف، فتاح، ٢٠٢٤، ١٥٧):

- تسهم إقامة علاقات قوية مع الموظفين، ضمن إطار الفراسة الاستراتيجية، في إبراز أفضل ما لديهم وتعزيز أدائهم.
- تُعدُّ الفراسة الاستراتيجية عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسات عبر مختلف التخصصات المهنية.
- تسهم الفراسة الاستراتيجية في تطوير وتقديم ونجاح المؤسسات، كما تُعدُّ عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية.
- تؤدي الفراسة الاستراتيجية دوراً محورياً في الشؤون الإنسانية والتنظيمية، ما يجعلها عنصراً أساسياً في عمليات التطبيق داخل المؤسسات.
- الأفراد الذين يتمتعون بالفراسة الاستراتيجية يتميزون بالمصداقية والكفاءة والقدرة على الرؤية الريادية، بالإضافة إلى امتلاكهم لمهارات البديهة والذكاء وإتقانها بكفاءة لتنفيذ المهام.
- يتمتع الأفراد أو العاملون الذين يمتلكون الفراسة الاستراتيجية بمهارات ذكاء عالية، مما يمكنهم من تكوين علاقات أكثر ترابطاً، وقراءة مشاعر الآخرين واستجاباتهم بدقة، ومعالجة الخلافات بمهارة، إضافةً إلى قدرتهم على قيادة الأفراد وتنظيم العمل بفعالية.

### مميزات الفراسة الاستراتيجية

هناك مجموعة من مميزات الفراسة الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسات، ومن أبرزها (علي، يوسف، فتاح، ٢٠٢٤، ١٥٨):

- ابتكار الأهداف: يسعى جميع المرؤوسين في المؤسسة إلى توليد القيمة والابتكار لصالح أرباب العمل، إذ يتم تحديد قيم المؤسسة وأهدافها من قِبل أصحاب العمل.
- تخطي الأزمات: لا يوجد نهج إداري واحد يصلح لجميع المشكلات، لذا يجب الاعتراف بأن مشكلات عالم الأعمال اليوم متعددة، ولا يمكن دائمًا توقع الحلول النهائية لها؛ فتتعامل المؤسسات مع حالة من عدم اليقين والتغيير البيئي السريع، وتتأثر بعوامل متعددة.
- الإدارة الميدانية: تُعدّ الفراسة الاستراتيجية عاملاً مساعداً في تمكين فرق التنظيم الذاتي وتعزيز الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين من خلال توفير بيئة آمنة مبنية على الثقة والسلام.
- التجديد: بغياب البيروقراطية، والالتزام بالتحسين المستمر، والممارسات الشفافة، تعمل فرق العمل المستقلة بشكل مريح وإبداعي، إذ تُلغى تقريبًا القيود البيروقراطية وما يرافقها من توتر وقلق وخوف من العقاب، مما يؤدي إلى الابتكار والتجديد والتقدم في العمل بعيداً عن الروتين.
- الاهتمام بالعاملين: توفر بيئة العمل الممتعة والمبنية على الثقة نتائج مذهلة، حيث يعزز ذلك من روح التعاون، ويخلق رغبة لدى الموظفين في المساهمة نحو مستقبل ناجح للمؤسسة، مما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين معاً.
- القيم الجديدة: يتم تشجيع الموظفين على الابتكار والتعلم من خلال العمل كفريق، مع تبادل المعارف والخبرات، ودمج الأفكار والرؤى المستقبلية المختلفة؛ فيسهم التنوع في القيادات البشرية في خلق قيم جديدة، تدفع نحو التقدم والاستدامة والريادة.
- الرفاهية في العمل: عندما يتمكن الأفراد من التأثير على كيفية إنجاز العمل، يشعرون بالانتماء، مما يزيد من رضاهم وسعادتهم أثناء العمل، وتتماشى سياسات المكافآت مع نهج عمل مرّن يُحفز الموظفين على تحقيق الأهداف بفاعلية.
- الاتصال الأفقي: يشير الاتصال الأفقي إلى تعزيز الشفافية في العمل، وغياب الغموض عند تبادل المعلومات، مما يعزز روح المبادرة والتعاون بين الوحدات والأقسام داخل

المؤسسة؛ فتُعدّ هذه السمة من مقومات القيادة الناجحة، حيث تؤثر إيجابيًا على أداء المؤسسة وخططها الاستراتيجية وثقافتها التنظيمية.

• الثقة التنظيمية الجديدة: تشمل القيم المشتركة والمعتقدات والمواقف والأعراف والمعايير والأهداف والأدوار بين جميع الأفراد في المؤسسة.

وبالتالي، فإن الفراسة الاستراتيجية لا تقتصر على المهارات التقنية فحسب، بل تشمل أيضًا القدرات الاجتماعية والعاطفية التي تساهم في بناء فرق عمل مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية؛ فهي تشجع على الابتكار، وتجاوز الأزمات، وتحقيق إدارة ميدانية فعالة، مما يعزز كفاءة المؤسسة، كما تركز على توفير بيئة عمل مريحة وشفافة، ما يمنح الموظفين حرية أكبر، ويحفز قدرتهم على الابتكار والتجديد، إضافةً إلى ذلك تؤكد الفراسة الاستراتيجية على أهمية الثقة بين أفراد المؤسسة، وتعزيز روح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة. كما تتجاوز مزايا الفراسة الاستراتيجية اتخاذ القرارات بشكل فوري، خاصة عندما تشارك المؤسسات بفاعلية في الأنشطة الاستشرافية وتوليد أفكار قوية تبرز المرونة والقدرة على التكيف؛ فهذه المفاهيم تمكّن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التطورات غير المتوقعة وتصميم مستقبلها بشكل استباقي، ويمكن للمؤسسات أيضًا الاستفادة من الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المحتملة من خلال البقاء خطوة إلى الأمام على منافسيها، وتعد الفراسة الاستراتيجية أداة للكشف المبكر عن العقبات والمخاطر التي قد تهدد قدرة المؤسسة على البقاء، ويمكن القول إنه من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل، يمكن تطوير استراتيجيات وتكتيكات لمواجهة المخاطر وتحويلها إلى فرص تدعم المؤسسة (Al-Hakeem, Ismail, Jarallah, Amanah& Abbood, 2024, 400).

### أهداف الفراسة الاستراتيجية

- تعمل على إعادة هيكلة القدرات الروحية والعقلية التي تُسهم في تشكيل الشخصية الاستراتيجية.
- تعتمد على تكامل المهارات، خاصة المهارات الفردية للقائد الاستراتيجي، مثل التفكير الاستراتيجي.
- تقييم القدرة الاستراتيجية على الاستجابة بسرعة لأي موقف ديناميكي مضطرب.

- التنبؤ من خلال تحديد سمات الكفاءات للقادة المستقبليين وكيفية إعدادهم للبيئة المستقبلية، مع مراعاة أن كفاءتهم تختلف عن القادة الحاليين من حيث القدرة، والدور، والمسؤولية.
- تشكيل علاقات جيدة مع الآخرين من خلال تطوير الذات والتواصل غير المباشر باستخدام ملامح الوجه.
- إضافة بعد إبداعي لجميع الاستراتيجيات المقترحة من خلال القضاء على عدم اليقين.
- مراقبة المسار الاستراتيجي للمؤسسات، خاصة الريادية منها، سواء من حيث الأهداف، الفلسفة، أو الإجراءات الاستراتيجية.
- إبقاء المؤسسة التعليمية، دائماً في المقدمة والرائدة في مجال عملها، (Dina, 2022, 52).

### أبعاد الفراسة الاستراتيجية

تباينت آراء الباحثين والكتاب في توضيح أبعاد الفراسة الاستراتيجية التي تتمثل في (التمكين العقلي، الفهم العميق، الإلهام) وفيما يلي توضيح ذلك:

#### التمكين العقلي

أشار العديد من الكتاب إلى أن التمكين يسعى لتحقيق التميز التنظيمي للقادة، ويولد أفكاراً إبداعية لحل المشكلات، ويحفز العاملين على تنفيذ مهامهم، ويمنحهم صلاحيات، خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أشار بعض الكتاب إلى أن التمكين العقلي هو "حالة ذهنية تتخذ أشكالاً مختلفة وتحتاج إلى وقت لتطبيقها، وترتكز على العلاقات الأفقية وترتبط بالثقة المتبادلة بين المديرين والأفراد العاملين"، كما أشاروا إليه على أنه "مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤثر بشكل مباشر على آراء واتجاهات المؤسسة"، واستناداً إلى ما سبق، يعد التمكين العقلي يعد من العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات التعليمية؛ حيث يزيد من ثقة القيادة على المستوى التنظيمي ويضمن تحقيق السعادة للأفراد من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات (Dina, 2022, 52).

وتواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة الناتجة عن التحولات الحضارية الشاملة، التي تنبع من تنوع ثقافات العاملين، إضافة إلى التحول في الأدوار التقليدية للأعمال والقيادة في مختلف أنحاء العالم، والتطورات التقنية السريعة والمستمرة في عصر المعلومات والتكنولوجيا، ولقد أحدثت هذه التحولات تغييراً جذرياً في مسار العلوم ونظام



المعرفة البشرية بشكل عام؛ فينظر إلى التمكين كأداة فعّالة لتعظيم إمكانيات العاملين من خلال تطبيقه على نطاق واسع داخل المؤسسة، إذ يُسهم التمكين بشكل جوهري في نجاح المؤسسة؛ حيث توجد علاقة مباشرة بينه وبين أداء الموظفين، كما يُعدّ التمكين وسيلة لتعزيز مساهمة المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في عملية اتخاذ القرارات (Al Majmai & Al-Obeidi, 2023, 130).

ويتضح من ذلك أهمية التمكين كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات، ويؤكد ذلك أن التمكين لا يقتصر فقط على منح الصلاحيات، بل يشمل أيضًا تعزيز الثقة المتبادلة وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، كما يشير إلى أن التمكين العقلي يحتاج إلى وقت وتدرج في التطبيق، الأمر الذي يتطلب قيادة واعية تدرك أهمية بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والمشاركة، كما يمثل التمكين ركيزة أساسية لمواكبة التحولات الحضارية والتكنولوجية، مما يجعل دمجها في الاستراتيجيات المؤسسية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح والاستدامة.

ويعد التمكين نهج إداري حديث يمنح الموظفين السيطرة الكاملة وتلبية مسؤولياتهم المهنية، مما يساعدهم على الوفاء بمسؤولياتهم بفعالية، ويُعد دمج هذا العنصر في استراتيجية المؤسسة أمرًا بالغ الأهمية لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة بمرونة وكفاءة، ويُشكل بناء الثقة بين الإدارة والموظفين أساسًا لتعزيز التحفيز، وتحسين التواصل، وإزالة الحواجز التنظيمية، وتدرك المؤسسات الحديثة أن العنصر البشري هو المفتاح لتحقيق التنافسية والتميز، وهناك ارتباط وثيق بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي؛ فكلما زاد مستوى التمكين، ارتفعت مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة (Shaheed, Alabdily, Amanah, 2023, 89, Fadhil, Abdulrasool, Omran & Fleih, Al-Hakeem, Amanah, & Hussain, 2024, 586-587, 2024, 21).

ويركز التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للموظفين لتنفيذ مهامهم بحرية، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، والشعور بالأهمية، وزيادة المسؤولية، كما يؤدي إلى خلق شعور إيجابي بين الموظفين، وهو ما يمثل حافزًا مهمًا للعمل، ويعني التمكين منح القوة اللازمة لأعضاء الفريق لإنشاء الوسائل التي تُمكنهم من التحكم في عملهم، ويُعد بمثابة

مشاركة للسلطة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي) (Al-Dulaim, 2019 , 35).

ويعد التمكين العقلي من المفاهيم المحورية في تحسين الأداء التنظيمي وبناء بيئات عمل فعالة ومستدامة، ويعكس أهمية التمكين كعملية تعزز الثقة والابتكار، وتسهم في رفع مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين؛ فالتركيز على العلاقات الأفقية والثقة المتبادلة بين المديرين والعاملين يُعد خطوة أساسية لتحقيق التوازن بين القيادة والمشاركة الفعالة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

كما أن ربط التمكين العقلي بالمؤسسات التعليمية يشير إلى تأثيره العميق في بيئات تحتاج إلى الإبداع والعمل الجماعي لتحقيق النجاح، ومن الواضح أن التمكين يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، ويدعم ثقافة الانتماء والولاء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وجودة المخرجات، وقد يكون من المفيد تسليط الضوء أيضاً على أهمية توفير برامج تدريبية وتنموية تُمكن الأفراد من اكتساب المهارات اللازمة للمشاركة الفاعلة في صنع القرارات، مما يجعل مفهوم التمكين أكثر شمولية وقابلية للتطبيق العملي.

### الفهم العميق

هو الفحص النقدي للأفكار والحقائق الجديدة، ودمجها ضمن هيكل المعرفة القائم، واكتشاف الروابط العديدة بينها وبين بعضها البعض؛ حيث يسعى المتعلم إلى البحث عن المعنى والتركيز على الحجج الأساسية والأدلة، مع التفاعل النشط وإيجاد روابط بين النماذج المختلفة والحياة الواقعية، ويشجع الفهم العميق على التفكير والتعلم ويسهم في تطوير الأفراد والمؤسسات، وإن الفشل في فهم هذا المفهوم يقلل من قدرة الفرد على التعامل مع الأفكار المعقدة بعمق، لذلك لا يرتبط هذا المفهوم بمجال معين من المعرفة فحسب، بل يرتبط أيضاً بعمليات حل المشكلات وفهم الأفراد لعمليات تفكيرهم والقدرات التي يمتلكونها، كما يسهم الفهم العميق والجيد في تحديد ما يمكن القيام به وتنفيذه (Al Majmai & Al-Obeidi, 2023,130).

ويعد الفهم عملية نفسية تتعلق بشيء معين، سواء كان شخصاً أو موقفاً أو رسالة؛ حيث يتمكن الفرد من التفكير في هذا الشيء واستخدام أفكار معينة للتعامل معه بشكل مناسب ومفهومي، قد يعني الفهم أيضاً إدراك ما يقصده الفرد من خلال كلامه أو أفعاله، ويمكن القول

إن مصطلح "الفهم العميق" للمعلومات يمثل القدرة على تحويل البيانات والمعلومات إلى معرفة مفيدة يمكن استغلالها في اتخاذ القرارات بشكل صحيح (Al-Dulaim, 2019, 36).

ويتعلق ذلك بالقدرة على الحصول على المعلومات وإنتاجها؛ فالمؤسسات التي تسعى للتطور تتنافس للحصول على المعلومات قبل الآخرين في الوقت المناسب، وهذه الحاجة تتطلب القدرة على توظيف المواقف للتكيف مع البيئة، والإحساس بالأشياء وتغييرها بما يخدم مصالح المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك ينبغي إنشاء البنية التحتية المناسبة المدعومة بالأدوات الاستراتيجية التي تساعد القائد على نجاح مهمته، وفهم عميق للعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ودفعهم نحو الولاء التنظيمي، الذي يمكن أن يكون عاملاً محفزاً لسلوكهم الإيجابي (Al-Dulaim, 2019, 37).

ويُعد الفهم العميق أداة فعالة في التعامل مع الأفكار المعقدة وربطها بالواقع، كما يشير إلى دور الفهم في صنع القرار الصحيح والتكيف مع البيئات المتغيرة، وهو ما يجعل امتلاك المعلومات وتحليلها عنصراً أساسياً في النجاح التنظيمي، ومع ذلك هناك عوامل تؤثر في تحقيق الفهم العميق، مثل البيئة التعليمية، والتقنيات الحديثة، وأثر العوامل الثقافية والاجتماعية على عملية الفهم، إضافةً إلى ذلك، يمكن التطرق إلى التحديات التي قد تعيق الأفراد أو المؤسسات عن تحقيق هذا الفهم، مثل التحيزات المعرفية أو نقص الموارد اللازمة لتطوير القدرات التحليلية والاستراتيجية.

ويتميز الفهم العميق بمستوى عالٍ من الإدراك والبراعة الفكرية في عالم دائم التغير، ويتعين علينا تعزيز قدراتنا في حل المشكلات وتعزيز روح الابتكار؛ فهناك دائماً مهام وقضايا تحتاج إلى المعالجة، ينبغي أن نفهمها بشكل عميق، وتدرك العديد من المؤسسات الآن أهمية الفهم الاستراتيجي، وقد سعت لتلبية احتياجاتها في هذا المجال من خلال الذكاء، ولقد ثبت أن تشجيع التفكير النقدي والتعلم يعود بالنفع على كل من الفرد المؤسسة، Omran & Fleih, (2024, 20, Shaheed, Alabdily, Amanah, 2023, 89).

وبدأت المؤسسات تدرك أهمية الفهم الاستراتيجي العميق؛ فتسعى في تلبية احتياجاتها من هذا النوع من الذكاء، لذا عملت على مطابقة أنماط الذكاء (العاطفي، والتنافسي، والتجاري) وتدريب قادتها على تطوير هذه المهارات وإدارتها بفعالية، ويتم تعزيز الفهم الاستراتيجي لدى قادة المؤسسات، إلى جانب إعدادهم لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط، بهدف الوصول إلى أفضل النتائج التي تضمن تميز المؤسسة، ويعتمد

الفهم الاستراتيجي في المؤسسات على العديد من العوامل الأخرى مثل رأس المال الاجتماعي، والثقافة المؤسسية، وأنظمة إدارة المعرفة، وقدرات المؤسسة، وفرصها، وبدائلها، ويعزز هذا الفهم العميق التعلم ويشجع على التفكير النقدي (Omran& Fleih, 2024, 20, Alsaqal, Ahmed& Abdullah, 2021,3,Fadhil, Abdulrasool, , Al-Hakeem, Amanah, & Hussain, 2024, 586-587).

### الإلهام

أشار العديد من الباحثين والكتاب إلى أن الإلهام هو أفكار خفية، وأحاديث من الله تعالى، وأنه علم يفيد اليقين أو يغلب على الظن، وليس مجرد شكوك أو أوهام، ويعد الإلهام من العوامل المهمة في نجاح المؤسسة؛ حيث يعد من أبرز الحالات التحفيزية التي تساعد الأفراد على توجيه أفكارهم نحو الاتجاه الصحيح، والجدير بالذكر أن الإلهام يعد من أهم العوامل التي تساعد على تفعيل العملية الإبداعية للأفراد، وقد أصبحت الحاجة إليه ملحة في المؤسسات اليوم، خاصة في ظل انتشار حالة عدم الاستقرار في البيئة الخارجية، سواء كانت اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، لأن الإلهام له تأثير مباشر في بناء الأهداف المشتركة للمؤسسات، كما أنه يمنح الأفراد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي في العمل (Dina, 2022, 52).

ويُحفّز الإلهام الأفراد على إنتاج أعمال إبداعية وحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، حيث يرتبط بالعديد من العوامل الإيجابية التي تؤثر في رفاية الأفراد، بما في ذلك الجوانب العاطفية والمعرفية، كما يوفر الإلهام الطاقة للأفراد من خلال تفعيل مواردهم وقدراتهم المخفية، مما يجعلهم أكثر سعادة ورضا عن أعمالهم ويعزز أدائهم الوظيفي، وتبرز الحاجة الملحة للإلهام كأداة لبناء هدف مشترك بين المجتمعات المتنوعة؛ فيمنح الإلهام شعورًا بالاستقلالية والقدرة على أن يكون الفرد مستقلًا وفريدًا؛ فالشخص الملهم اليوم قادر على خدمة ذاته والمشاركة بثقة أكبر، ويركّز الإلهام على نمط السلوك والتواصل الذي يوجه الأفراد ويخلق لديهم شعورًا بقيمة العمل وتحدياته، ويظهر القادة الملهمون حماسًا وتفانًا، مما يؤثر بشكل مباشر في حياة مرؤوسيه، ويعزز روح الفريق، ويلهم الآخرين من خلال أقوالهم وأفعالهم، ورؤيتهم لا تضلل الآخرين، بل تمكنهم (Al Majmai& Al-Obeidi, 2023,130).

بالإضافة إلى ذلك، يُحفّز الإلهام الموظفين على مواصلة جهودهم لزيادة ربحية المؤسسة وإنتاجيتها، كما يساعدهم على التفاعل مع الأفكار والاستفادة من العملية الإبداعية،

مما يجعله دافعاً أساسياً نحو الإبداع، ومن هنا تبرز أهميته، إذ يعد الأفراد المبدعون أصولاً قيمة، ويُعد تخصيص الموارد لتعزيز الإمكانيات البشرية استثماراً فعالاً للغاية؛ فتسهم الموارد البشرية بشكل كبير في استدامة المؤسسة ونجاحها من خلال تعزيز المزايا التنافسية المستدامة عبر قدراتها الإبداعية (Fadhil, Abdulrasool, Al-Hakeem, Amanah, & Hussain, 2024, 586-587).

ويتضح دور الإلهام كعامل حاسم في تعزيز الإبداع وتحفيز الأفراد داخل المؤسسات، مما يجعله عنصراً أساسياً في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل التحديات المتزايدة، كما أن للإلهام تأثيراً مباشراً في تحسين رفاهية الأفراد وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر تعاوناً وابتكاراً، ومن الجدير بالاهتمام التأكيد على دور القادة الملهمين في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، حيث لا يعكس الإلهام رؤية مستقبلية واضحة فحسب، بل يُترجم أيضاً إلى سلوكيات إيجابية تؤثر مباشرة في الأداء العام، لذا يمكن القول إن الحاجة إلى الإلهام اليوم ليست مجرد رفاهية، بل ضرورة لضمان استدامة النجاح في ظل بيئات العمل المتغيرة.

ويتناول السلوك التحفيزي للإلهام قدرة القائد على غرس إحساس بالهدف وتحفيز طاقات الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تطوير رؤية واضحة، وصياغة استراتيجيات محددة ومقبولة لتحقيق هذه الرؤية، بالإضافة إلى حشد الالتزام بها عبر تقديمها للعاملين بأسلوب واضح ومقنع؛ فالقائد الملهم يقدم رؤية جذابة للمستقبل مع الحفاظ على وضوح التوقعات، ويُظهر الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة؛ ففي كثير من الأحيان يتكامل التأثير المثالي مع التحفيز الإلهامي لتشكيل شخصية القائد الجذاب-الملهم، ويتميز هؤلاء القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام من حولهم، مما يعزز شعورهم بروح المجتمع، كما يشجعون التفكير في مستقبل واعد، ويحفونهم على استكشاف البدائل المثلى، ويتيحون لهم فرصة المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف متنوعة ومتميزة (Al-Dulaim, 2019, 36).

ويمثل الإلهام حالة تحفيزية تدفع الأفراد إلى ابتكار الأفكار، ويُعد عنصراً مهماً في الفراسة الاستراتيجية؛ حيث يشكل فهمه الأساس البيولوجي الذي يخلق أفكار إبداعية، وعندما يقوم الأفراد بتطوير أفكارهم إلى منتجات وخدمات، يصبح الإلهام خطوة جوهرية في عملية الإبداع، ويعد الفرد المبدع ثروة تتجاوز أي ثروة مادية، لذا فإن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يُعد أنجح أنواع الاستثمار؛ فالموارد البشرية تمثل أحد أهم العوامل التي تضمن بقاء واستمرارية

المؤسسات، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بفضل القدرات الإبداعية) .

**Alsaqal, Ahmed& Abdullah, 2021,3**

وتبرز أهمية الإلهام التحفيزي كأداة قيادية فعالة تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم برؤية واضحة، كما يشير إلى دور الإلهام في تعزيز الإبداع؛ حيث يُعد محرِّكًا أساسيًا لابتكار الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة، ويؤكد أيضًا أن الاستثمار في العنصر البشري يُعد من أفضل الاستثمارات لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، ونظرًا لأهمية القدرات الإبداعية في استمرارية المؤسسات، تعكس هذه الفكرة توجهًا استراتيجيًا نحو بناء بيئات عمل ملهمة تُحفِّز الأفراد على تحقيق التميز والإبداع، مما يُعزز دور القادة التحويليين في نجاح مؤسساتهم.

### ثانيًا: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

يعود مفهوم المناخ التنظيمي إلى أوائل القرن العشرين في أدبيات لوين (Lewin) ، حيث لوحظ أن المناخ التنظيمي يتضمن بعض العوامل المحددة التي تؤثر في سلوك العاملين في المؤسسة، وقد تم تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وخارجية تؤثر على أنشطة العاملين في المؤسسة، ومن بين العوامل الداخلية: بيئة العمل، حزم التعويضات، عبء العمل، والشعور النفسي بالانتماء إلى المؤسسة (O. Babatunde, S., Yusuf, A., & Abdulkareem, Z., 2018,3).

وتم تقديم مصطلح "المناخ التنظيمي" لأول مرة باستخدام مصطلح "المناخ الاجتماعي"، ويشير المناخ إلى الحالة التي يتعامل فيها الأفراد مع الأفكار والمشاعر والسلوكيات داخل المؤسسة التعليمية، وبالتالي يعد المناخ حكمًا ذاتيًا يرتبط بالتأثير الكامل لشخص يمتلك السلطة والنفوذ، ويشير المناخ التنظيمي إلى الخصائص التنظيمية التي تنعكس في وصف الموظف للسياسات والممارسات والظروف الموجودة في بيئة العمل (Rahmat, Abdillah, Priadana, Wu, & Usman, 2020,2).

ويُعدُّ مفهوم المناخ من المفاهيم المستعارة من علم الجغرافيا، حيث إن كلمة "مناخ" بمعناها الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال (عبدالله، ٢٠١٧، ٨٤).

فيعد مفهوم المناخ التنظيمي مفهومًا غامضًا ومعقدًا، ويُوصف بطرق مختلفة من قبل العديد من الباحثين، وعادةً ما يُعرف المناخ التنظيمي بأنه الإدراكات المشتركة التي يحملها أعضاء المؤسسة فيما يتعلق بسياساتها وممارساتها وإجراءاتها، كما يشير المناخ التنظيمي

إلى الأنماط المتكررة من السلوكيات والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة داخل المؤسسة، ويمكن أيضًا اعتباره ظاهرة مرتبطة بمجال معين (مثل المناخ الإبداعي أو مناخ الخدمة) (Olsson, Paredes, Johansson, Roese & Ritzén, 2019, 246).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص التي تصف المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات، وتؤثر على سلوك العاملين فيها، ومن ناحية أخرى يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات المحددة لمؤسسة معينة، والتي قد تتأثر بالطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها وبيئتها، وبالنسبة للعضو الفردي داخل المؤسسة، يأخذ المناخ التنظيمي شكل مجموعة من السمات والتوقعات التي تصف المؤسسة من حيث كلٍ من الخصائص الثابتة (مثل درجة الاستقلالية) والخصائص الديناميكية (مثل نتائج السلوك) (Suguna .K, 2014,67-68).

وبهذا يتضح أن المناخ التنظيمي لا يقتصر على العوامل المادية فقط، بل يشمل أيضًا المشاعر والسلوكيات التي تؤثر في أداء الأفراد داخل المؤسسة، كما أن الإشارة إلى جذور المفهوم في الجغرافيا تعكس مدى تعقيد وتداخله مع مجالات مختلفة، ومع ذلك هناك بعض الغموض حول تعريف المناخ التنظيمي، حيث تختلف وجهات نظر الباحثين في تحديد مكوناته وخصائصه، ما يجعله مفهومًا مرئيًا يعتمد على طبيعة المؤسسة، ويبدأ هذا المفهوم بتفاعل الأفراد داخل المؤسسة مع بعضها البعض ومع الثقافة التنظيمية السائدة، ويؤثر بشكل كبير على الأداء العام والروح المعنوية للفريق، ويتشكل المناخ التنظيمي من عدة عوامل مثل أسلوب القيادة، التواصل بين الأفراد، القيم المؤسسية، والفرص المتاحة للتطوير المهني، ويعكس المناخ التنظيمي جودة بيئة العمل ومدى قدرتها على تحفيز الموظفين على العطاء والإبداع.

ويمثل المناخ التنظيمي نتيجةً لجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية كما يدركها ويحلها الموظفون، ويشمل مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة بين الأفراد العاملين فيها، مما يؤثر على دوافعهم وسلوكهم (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 421)، في حين عرّفه بعض الباحثين بأنه انعكاسٌ للتفاعلات بين المهام، والتكنولوجيا، والهيكل، والأفراد، وعوامل القوة داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تشكيل ثقافة وعمليات تؤثر على رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يُعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من

التصورات الكلية التي تعكس عمليات تشكيل المفاهيم المجردة، استنادًا إلى الإدراك الدقيق للظروف، والأحداث، والتجارب التنظيمية المحددة (Suguna K, 2014, 83). ويمثل المناخ التنظيمي أيضًا مجموعة من القيم والاتجاهات السائدة التي تنشأ نتيجة تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع خصائص المؤسسة خلال فترة معينة، وينعكس ذلك في أنماط السلوك لدى العاملين، مما يؤثر إيجابيًا أو سلبًا على مستوى رضاهم الوظيفي، كما يعكس المناخ التنظيمي السمات المميزة للمؤسسة مقارنةً بغيرها، ويعد ميزة تتمتع باستقرار نسبي؛ حيث يوفر الظروف الاجتماعية والنفسية الملائمة للأفراد، مما يتيح لهم التفاعل مع المؤسسة والمساهمة في تشكيل قيمهم ومعتقداتهم وميولهم (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 422).

وتظهر التعريفات المطروحة للمناخ التنظيمي مدى تعقده وتعدد أبعاده؛ حيث لا يقتصر فقط على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، بل يمتد ليشمل الإدراك الفردي والجماعي لهذه العوامل وتأثيرها على السلوك الوظيفي والرضا المهني، كما أن ارتباط المناخ التنظيمي بالتفاعلات بين المهام، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي يعكس مدى تشابك العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة العمل، ومن الملاحظ أن المناخ التنظيمي ليس مجرد مفهوم ثابت، بل هو نتاج ديناميكي للتفاعل المستمر بين الأفراد والمؤسسة، مما يجعله عاملاً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء الوظيفي.

### تصنيف المناخ التنظيمي

تم تصنيف المناخ التنظيمي إلى فئتين رئيسيتين هما (Suguna .K, 2014,73):

١. الجزء المرئي: يشمل هيكل السلطة، أهداف المؤسسة وغاياتها، ومعايير التقييم والأداء، والحالة التكنولوجية.
٢. الجزء غير المرئي: يضم عوامل ذات طابع ذاتي، مثل الدعم، مشاعر الموظفين ومواقفهم، القيم، المعنويات، التفاعل الشخصي والاجتماعي مع الزملاء، والمرؤوسين والمشرفين، والإحساس بالرضا عن العمل.

### عوامل قياس المناخ التنظيمي

هناك عدة عوامل تستخدم في قياس المناخ التنظيمي وهي (Suguna .K., 2014,75):

١. الاستقلالية: درجة الحرية المتاحة للأفراد في أداء مهامهم.
٢. التعاون: مدى التعاون بين الأفراد داخل المؤسسة.



٣. الدعم: مدى اهتمام المؤسسة بتلبية احتياجات الأفراد من التقدير والاعتراف.
٤. الهيكل التنظيمي: مدى وضوح الأساليب والإجراءات المستخدمة في إنجاز المهام، ومدى تفضيل المؤسسة لتوثيق هذه الإجراءات.
٥. هيكل المكافآت: مدى عدالة وكفاءة نظام المكافآت في المؤسسة.
٦. علاقة الأداء بالمكافأة: مدى ارتباط المكافآت بمستوى الأداء وفعاليتها.
٧. التحفيز لتحقيق الإنجاز: مدى حرص المؤسسة أو أحد أنظمتها الفرعية على تحقيق التميز والتفوق.
٨. المرونة: مدى استعداد المؤسسة لتجربة إجراءات وأساليب جديدة.
٩. مركزية القرار: مدى تركيز المسؤولية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

### نماذج المناخ التنظيمي

- تعددت وتنوعت نماذج المناخ التنظيمي وفيما يلي توضيح أهم هذه النماذج:
- يعد نموذج ليتوين وسترينجر أحد أفضل النماذج للاستطلاع، والذي يحتوي على ٥٠ سؤالاً موزعة لقياس تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي كما يلي (Lafta, Man, Abu (2013, 69), Jyoti, 2016,139, Samah, Mohd Nawi& Raja Yusof, 2016,139, Jyoti, 2013, 69).
  - الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، الصراع، والهوية الوظيفية.
  - وهناك نماذج أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي -Suguna .K,2014, 84,74 (75):
  - حدد دي. سي. هال وبنجامين شنايدر D.C.Hall and Benjmin Schnieder نماذج للمناخ التنظيمي تتمثل في الآتي: تحدي العمل، الاستقلالية، الأنشطة التي يقدرها الفرد، الدعم في تحقيق أهداف العمل .
  - وضع داووني، هيلريجيل وسلوكوم Downey, Hellriegel & Slocum نماذج للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي: اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، الانفتاح، المكافآت، الهيكل التنظيمي.
  - من ناحية أخرى بين آبلباوم Applebaum نماذج المناخ التنظيمي في الآتي: المسؤولية، التوافق، المكافآت، المعايير، الوضوح التنظيمي.

- حدد موشينسكي P.M. Muchinsky نماذج للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي: جودة القيادة، مقدار الثقة، الاتصال، المسؤولية، المكافآت العادلة، ضغوط العمل، الفرص، ضوابط المسؤولية، الهيكل، مشاركة الموظفين.

- بينما قام "جارلي. فورهان" و" فون هالر جيلمر Garlie A.Forehand and B. Von Haller Gilmer" بوضع نماذج للمناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي :

١. الهيكل التنظيمي: يتعلق بهيكل السلطة والعلاقات بين الأفراد والمجموعات.
٢. حجم الهيكل التنظيمي: يتعلق بمكانة الفرد في المؤسسة.
٣. درجة تعقد الهيكل التنظيمي: يتعلق بعدد المكونات وطبيعة التفاعلات بين الأنظمة التي تستخدمها المؤسسة.
٤. أسلوب القيادة: يتعلق بالخصائص الشخصية للأفراد في المناصب القيادية.
٥. اتجاه الأهداف: يتعلق بأهداف المؤسسة والوزن النسبي الذي يُعطى للأهداف الرئيسية والفرعية.

كما يمثل المناخ التنظيمي عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات؛ حيث يعكس بيئة العمل وتأثيرها على أداء الأفراد وسلوكهم، ومن خلال التصنيف إلى جزء مرئي وآخر غير مرئي، يتضح أن المناخ التنظيمي لا يعتمد فقط على الهياكل والإجراءات، بل يشمل أيضاً العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا الموظفين وتحفيزهم، وعند قياس المناخ التنظيمي يتبين أن هناك مجموعة واسعة من العوامل المؤثرة بدءاً من الاستقلالية والتعاون، وصولاً إلى هيكل المكافآت وعلاقة الأداء بالمكافأة، وهذا يعكس أهمية التوازن بين الجوانب الإدارية والإنسانية لضمان بيئة عمل محفزة وفعالة.

أما النماذج المختلفة للمناخ التنظيمي؛ فتوضح تعدد وجهات النظر في تحليل بيئة العمل؛ فنموذج "ليتوين وسترينجر" يركز على أبعاد شاملة، في حين أن نماذج "هال وشنايدر"، و"داوني، هيلريجيل وسلوكوم"، و"آلباوم"، و"موشينسكي"، و"فورهان وجيلمر" تسلط الضوء على أبعاد مختلفة مثل القيادة، الثقة، المكافآت، وضغوط العمل، مما يشير إلى عدم وجود نموذج واحد يناسب جميع المؤسسات، وبشكل عام يُظهر ما سبق أن المناخ التنظيمي ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو أداة إدارية مؤثرة ينبغي إدارتها بوعي لتحقيق بيئة عمل إيجابية تعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

### أهمية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من القضايا المهمة التي قد تؤثر على تصورات أعضاء أي مؤسسة، سواء من حيث المشاركة أو الأداء؛ فهو يساعد في تأسيس الموقف العام للمؤسسة، ويمكن أن يعزز أو يضعف أداء الموظف؛ ففي جوهره يُعد المناخ التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية لتحسين أداء الموظفين أو تقليله، والتأكيد هنا هو أن أي ابتكار في المؤسسة يتجاهل الاعتبارات المتعلقة بالمناخ التنظيمي من المحتمل أن يفشل، وأن المناخ التنظيمي الجيد ضروري لتحقيق أي أداء منظم ناجح ومزدهر؛ حيث يمكن أن يكون له دور جوهري في تصميم استراتيجيات تهدف إلى تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسات؛ فيُعد المناخ التنظيمي السمة التي تميز مؤسسة عن أخرى، كما أنه عنصر أساسي في تعزيز الديناميكية داخل النظام التنموي

Lafta, Man, Sali, Abu Samah, Mohd Nawi & Raja Yusof, 2016, 137-  
(138).

كما تُعد قضية المناخ التنظيمي في المؤسسات ذات أهمية خاصة نظرًا لتأثيراتها المتوقعة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛ فيؤدي المناخ التنظيمي في أي مؤسسة دورًا مؤثرًا وحاسمًا في تحقيق أهدافها، وله تأثير كبير على الظواهر الإدارية المختلفة المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسات، كما يؤثر في الأنشطة المختلفة للمؤسسات، سواء في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها أو في علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها المخططة، وفعالته في تحقيق هذه الأهداف بناءً على المناخ السائد داخل بيئة العمل (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 422).

فيحظى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من تأثير فعال على الحاضر والمستقبل للمؤسسات، وتظهر أهميته من خلال دوره الواضح في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ولمواكبة التطور والعمل على إبقائها على المدى الطويل كمؤسسة تعليمية حقيقية، كما يُعد من خصائص القرن الحادي والعشرين التي تتطلب بيئة تنظيمية مختلفة، وليست تقليدية، تشجع على التعلم، وإنه العنصر الحاسم والمحفز الفعال لأسس المؤسسات المعاصرة وركيزة الازدهار والنجاح المستمر في الوضع الحالي في عصر الثورة المعرفية والمعلوماتية الرقمية (Abbas, Mousa & Ali, 2021).

417)

وبالتالي تبرز أهمية المناخ التنظيمي كعامل حاسم في نجاح المؤسسات وأدائها؛ حيث يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تصورات الموظفين ومشاركتهم وفعاليتهم، وهذا يشير إلى أن أي عملية ابتكار أو تطوير داخل المؤسسة ينبغي أن تراعي المناخ التنظيمي لضمان نجاحها، إذ إنه يؤدي دورًا أساسيًا في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الديناميكية داخل بيئة العمل.

كما أنّ تسليط الضوء على تأثير المناخ التنظيمي في مختلف الظواهر الإدارية يوضح مدى تعقيده وأهميته في دعم المؤسسات لمواكبة التطورات الحديثة، ومن الجدير بالملاحظة ربط المناخ التنظيمي بالتغيرات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث تحتاج المؤسسات إلى بيئة تنظيمية متجددة تتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

للمناخ التنظيمي ثلاث خصائص، وهي: أولاً، يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ثانياً، يتمتع بدرجة من الثبات، ثالثاً، يؤثر في سلوك أعضاء المؤسسة (Zhang & Liu, 2010, 189).

#### مجالات المناخ التنظيمي المدرسي:

هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي، حيث تتعلق أربعة منها بسلوك المعلمين، بينما تتعلق الأربعة الأخرى بسلوك المدير، وهذه المجالات هي (خطاب، ٢٠٠٨، ٦٢-٦٣).  
أولاً: المجالات المتعلقة بسلوك المعلمين:

#### ١. التبعاد: (Disengagement)

يشير هذا البعد إلى أن المعلمين لا يعملون معاً كفريق متكامل في المدرسة، بل يعمل كل منهم في اتجاه مختلف عن الآخرين، مع ميل واضح نحو العمل الفردي.

#### ٢. الإعاقة: (Hindrance)

يعكس هذا البعد شعور المعلمين بأن مدير المدرسة يُثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية واللجان المختلفة، والتي يعتبرونها غير ضرورية، لذا يشعرون بأن المدير يحاول تشتيتهم عن أداء المهام الموكلة إليهم.

#### ٣. الروح المعنوية: (Esprit)

يشير هذا البعد إلى الروح السائدة بين المعلمين في المدرسة، حيث يشعر المعلمون بالرضا والانتماء إلى المدرسة نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وفي الوقت نفسه يستمتعون بأداء المهام الموكلة إليهم.

## ٤. الألفة: (Intimacy)

يعبر هذا البعد عن وجود علاقات طيبة بين معلمي المدرسة، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ومع ذلك فإن هذا الشعور بالرضا لا يرتبط بالضرورة بتحقيق إنجازات ملموسة في العمل.

ثانيًا: المجالات المتعلقة بسلوك مدير المدرسة:

## • الرسمية في العمل: (Aloofness)

يشير هذا البعد إلى سلوك المدير الذي يتسم بالشكلية وعدم الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية؛ فهو يطبق القوانين واللوائح بصرامة دون مراعاة الظروف المتغيرة، كما يتصف سلوكه بالاهتمام بالعموميات أكثر من الخصوصيات، ولتحقيق ذلك يعمل على خلق مسافة معينة بينه وبين المعلمين على الأقل من الناحية العاطفية.

## • التركيز على الإنتاج :

يشير هذا البعد إلى سلوك المدير الذي يوجه كل اهتمامه نحو إنجاز العمل؛ فهو دائم الإشراف والتوجيه للمعلمين، كما يتم تقديم الاعتراف والتشجيع للمعلمين، ولكن قنوات الاتصال بينه وبينهم تكون في اتجاه واحد؛ فهو لا يحاول تلقي أي تغذية راجعة من جانب المعلمين العاملين معه للاستفادة من أفكارهم وآرائهم.

## • القدوة في العمل :

يشير هذا البعد إلى سلوك المدير الذي يتميز بأنه موجه نحو إنجاز العمل، لا عن طريق الإشراف والتوجيه المباشر للمعلمين، وإنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه.

• العمل لتحقيق الأهداف: لا يترك المدير للمعلمين حرية العمل، بل يقدم لهم تعليمات واضحة ويطلب منهم تحقيق نتائج، ويؤدي هذا النمط القيادي غالبًا إلى زيادة مشاركة المعلمين، رغم عدم رضاهم عن سيطرة المدير على سلوكهم.

## • النزعة الإنسانية :

يشير هذا البعد إلى سلوك المدير الذي يتميز بميله نحو معاملة المعلمين معاملة ودية وإنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تعبر عن اهتمامه الكبير بهم.

## أنواع المناخ التنظيمي

تعددت الآراء حول أنواع المناخ التنظيمي، حيث يميز البعض بين نوعين أساسيين (Abbas, Mousa& Ali, 2021, 424-425):

١. المناخ التنظيمي الإيجابي

٢. المناخ التنظيمي السلبي

كما يُصنَّف المناخ التنظيمي أحياناً إلى:

• المناخ التنظيمي المتعاون

• المناخ التنظيمي المعوق

بالإضافة إلى ذلك، هناك تصنيف آخر يقسم المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أنماط رئيسية، وهي:  
المناخ السلطوي:

هو المناخ الذي يعتمد اعتماداً كلياً على استخدام السلطة الرسمية؛ حيث تُمارس السلطة بشكل دائم ومستمر، وتصدر جميع القرارات من الجهات العليا، مما يؤدي إلى مصادرة حرية الأفراد وتقييد قراراتهم، ويتميز هذا المناخ بالديكتاتورية، ويُعد مناخاً سلبياً.

المناخ الديمقراطي:

يعتمد على التواصل المباشر، ويعزز العلاقات الإنسانية، وحرية العمل، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف، كما يشجع المناقشة، وتبادل الآراء، والمشاركة في الإدارة، والبيئة التعاونية هي التي تحدد فيها الإدارة أهداف المؤسسة، وتسمح للمديرين بوضع إجراءات لتنفيذ العمل، بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه البيئة للعمال وسائل التقدم المهني، وتزودهم باستمرار بالمعلومات حول أدائهم الوظيفي من خلال التقارير.

المناخ التنظيمي الابتكاري:

وهو النمط الذي يشجع التفكير الابتكاري، مما يزيد من دافعية الأفراد للتفكير الإبداعي، ويساعد في دعم مواقفهم الإيجابية تجاه الأفكار الجديدة، مقارنةً بأنواع المناخ الأخرى، بما في ذلك الظروف التي تعيق الابتكار، وتقلل من دافع الفرد المبدع، أو تتضمن تهديداً صريحاً أو ضمنياً للنشاط الابتكاري.

يمكن أيضاً تصنيف المناخ التنظيمي وفقاً لخصائصه من خلال تصورات المؤسسة عنه؛ فقد يكون هناك مناخ تنظيمي سلطوي، يشعر فيه الأفراد بأن القرارات تُتخذ من أعلى المستويات، وعليهم فقط تنفيذها. وهناك مناخ تنظيمي أبوي، يشعر فيه الأفراد بوجود علاقة أخوية بدلاً من مجرد علاقات رسمية جافة، كما يوجد مناخ تنظيمي داعم للإنجاز؛ حيث يشعر الأفراد بأن

الإدارة توفر لهم فرصًا للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، مما يعزز لديهم الحافز على الإنجاز.

ويُظهر التصنيف المتعدد لأنواع المناخ التنظيمي مدى تعقيد وتأثير البيئة التنظيمية على أداء الأفراد داخل المؤسسات؛ فبينما يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي بيئة محفزة للعمل والإبداع، فإن المناخ السلبي قد يؤدي إلى تثبيط الإنتاجية والحد من الابتكار، كما أن التصنيفات المختلفة مثل المناخ السلطوي والديمقراطي والابتكاري، توضح أن كل بيئة عمل تتشكل بناءً على مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، والتواصل بين الأفراد، ومدى تشجيع الأفكار الجديدة، ومن المثير للاهتمام أيضًا النظر في التصنيفات التي تعتمد على تصورات الأفراد؛ حيث يمكن أن يختلف الشعور بالمناخ التنظيمي حتى داخل المؤسسة نفسها، مما يبرز أهمية دور القيادة في تشكيل بيئة عمل ملائمة ومحفزة.

#### أبعاد المناخ التنظيمي

هناك أبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي ترجع إلي تعدد وتنوع المتغيرات والعوامل، ومن أهمها ما يلي: الهيكل التنظيمي، القيادة، العمل الجماعي، الاتصال، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التحفيز. (Fauziah, Safiah, Syakirarohan & Shukriah, 2010, 1-2)

ومن أهم أبعاد المناخ التنظيمي التي يتناولها البحث الحالي ما يلي:

الهيكل التنظيمي يعد أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي؛ حيث يتكون من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية التي تتمتع بصلاحيات ومسؤوليات تنظيمية محددة، كما يُعرّف بأنه الإطار الذي يتم من خلاله تحديد كيفية تقسيم العمل وتوزيعه وتنسيقه وتنظيمه بين الأقسام والإدارات داخل المؤسسة (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 424)

وبالتالي يعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تحدد آلية سير العمل، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وكيفية تنسيق العمل بين جميع الأفراد المعنيين لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ فالهيكل التنظيمي لا يقتصر على مجرد تقسيم العمل بين الأفراد أو الأقسام، بل يشمل أيضًا تحديد آلية اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات، وصلاحيات المراقبة والتوجيه، وقد يكون من المفيد التطرق إلى تأثير أنواع الهياكل التنظيمية المختلفة (مثل الهيكل الهرمي أو الشبكي) على بيئة العمل، وكيفية تعزيز المرونة والاستجابة للتغيرات من خلال تطوير الهياكل الإدارية.

نمط القيادة : إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة يُعد من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ إن القيادة وأنماطها لها أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المؤسسة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء؛ فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية، بالإضافة إلى إقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (دسوقي، الزيايدي، علي، ٢٠٢٤، ٨٣٩).

كما يعد النمط القيادي من العوامل الحاسمة في نجاح أي مؤسسة؛ حيث لا يقتصر دوره على إصدار التعليمات فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل تحفيز الأفراد وتعزيز الروح المعنوية، مما يساعد في خلق بيئة عمل مليئة بالتفاعل الإنساني والمشاعر الإيجابية؛ فالقيادة الفعالة تُسهم في بناء علاقات متينة بين القائد والمرؤوسين، مما يعزز التعاون والانسجام ويُسهّل تحقيق الأهداف المشتركة، وتبرز القيادة كعنصر رئيسي في توفير التوجيه والرؤية التي تضمن تفاعل الأفراد بشكل مثمر، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

المشاركة في اتخاذ القرارات : تتعرض جميع المؤسسات المحلية والعالمية إلى مجموعة من المشكلات التي تحتاج إلى اتخاذ وصنع القرار، سواء أكانت روتينية بسيطة لا تؤثر على المؤسسة بشكل كبير أو صعبة ومعقدة تؤثر في بقاء وتنافسية المؤسسة، وتعد عملية اتخاذ وصنع القرار من العمليات الإدارية المستمرة على كافة المستويات الإدارية؛ فلا يمكن القيام بأي نشاط داخل المؤسسة دون اتخاذ القرار المناسب، لذلك تميل أغلب المؤسسات إلى التشارك في عملية اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى قرار أكثر فعالية لحل مشكلات المؤسسة وتحقيق تطلعاتها وأهدافها وأهداف العاملين فيها، وتم تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات على أنها "العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب اتخاذ القرار، مع دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثره في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم"، وعرّفت المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم المقترحات والتوصيات والآراء من أجل تحسين نوعية القرار المتخذ وجعل القرار أكثر قبولاً من قبل العاملين (طلمية، الساعد، ٢٠٢٠، ٧٦).



## عملية الاتصال:

يعد الاتصال عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد، سواء كان لفظياً أو غير لفظياً؛ فينبغي على المؤسسات أن تنشأ مساحات اتصال آمنة باعتبارها قلب وجوهر عمليات التغيير التنظيمي، وهذه يعطي لها القدرة على معالجة القضايا واغتنام الفرص بإجماع أكبر؛ فتشكل الروابط الاجتماعية بين الأفراد وتعزز العلاقات الذاتية من خلال أنماط الحوار الفعالة، ومن خلال الاستماع وفهم الآخرين وخلق الأمان النفسي وإشراكهم في أنظمة الحوار التعاوني (Mahdi, Mohammed, 2024, 240)، وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة أهمها ما يلي: ( خليل ، ٢٠١٤ ، ٢٣-٢٤).

- تعد عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في الجامعات والدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تعد عملية الاتصال عملية حيوية تساعد على صنع واتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه الجامعات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الإنتاجية الكلية للجامعات أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.
- تبدو أهمية وخطورة الاتصال في إدارة الجامعات واضحة جلية، لكونها عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد القيادات الأكاديمية على فهم أهداف وواجبات الجامعات، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على وجه صحيح.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل.
- فيساعد الاتصال على التقليل أو الحد من مشكلة التشويه الناتجة من الاتصالات الرسمية المتدفقة من التسلسل الهرمي؛ فالاتصال يجنب المؤسسة مشكلة تحريف المعلومات التي تتم من خلال الاتصالات الرسمية (الزيادي، ٢٠١٨، ٣٠٣).

ويعد محور اهتمام عملية الاتصال العلاقات الاجتماعية مع العاملين لتعزيز العمل وتطوير الأداء؛ فعلمية الاتصال لا تقتصر على علاقة القائد بالعاملين ، بل تشمل علاقة العاملين مع زملائهم، من أجل الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم المختلفة.

المشاركة في اتخاذ القرارات: تعد إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل المهمة التي تسهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، يؤدي ذلك إلى بذلهم أقصى جهد ممكن لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تقليص الصراعات داخل المؤسسة، التي قد تنشأ نتيجة تضارب القرارات أو المركزية في اتخاذها (دسوقي، الزيايدي، علي، ٢٠٢٤، ٨٣٩).

الحوافز : يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تُستخدم لتحفيز دافعية الفرد، إذ تعد تأثيرات خارجية تدفعه إلى السلوك بهدف تحقيق احتياجات معينة يسعى إلى تلبيتها (Abbas, Mousa & Ali, 2021, 424)؛ فتُعتبر الحوافز عن مدى شعور العاملين بوجود نظام مكافآت عادل يتيح تقديم الحوافز المناسبة دون تحيز أو محاباة في توزيعها على الأفراد، لذا ينبغي أن تكون هذه المكافآت مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج الملموسة، مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب، ولتزيد شعور العاملين بأهميتهم في المؤسسة، ينبغي أن يتلقوا الدعم والتأييد من رؤسائهم، وهذا الدعم يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم بمهامهم ومسؤولياتهم (زروخي، بن عابد، بوقناديل، ٢٠٢٠، ٤٣٩).

ويتضح ذلك أن الحوافز لا تقتصر فقط على المكافآت المادية، بل تشمل أيضاً الدعم المعنوي والنفسي، الذي يؤدي دوراً كبيراً في تحسين الأداء العام وزيادة التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعزز الحوافز من رضا الموظفين وتحفيزهم بشكل متوازن ومنظم، مما يسهم في رفع الإنتاجية ونجاح المؤسسة بشكل عام.

التدريب: يؤدي التدريب والتطوير دوراً أساسياً في تنمية المهارات الإبداعية لدى العاملين، إذ يُعد من أكثر الاستثمارات الناجحة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسة تطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية لديها من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية التي تعزز ثقة العاملين بأنفسهم وتُظهر لهم أن الإدارة تؤدي دوراً محورياً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، كما ينبغي عليها تشجيع العاملين على الاعتماد على البرامج التدريبية

التي تُصقل مهاراتهم وتطور قدراتهم الإدارية، هذا من شأنه أن يوفر لهم المهارات اللازمة لإنتاج أفكار إبداعية تُساهم في نمو المؤسسة وابتكارها واستمراريتها (الغامدي والزهراني، ٢٠٢٢، ٣٠٦-٣٠٧).

وبالتالي يعد التدريب والتطوير من الركائز الأساسية التي تساهم في تحسين وتطوير مهارات العاملين داخل المؤسسات، ولا يقتصر دور التدريب على زيادة كفاءة الأداء فحسب، بل يتعداه إلى تعزيز قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي والابتكار، وإن الاستثمار في التدريب لا يعزز فقط المهارات التقنية والإدارية، بل يعزز أيضًا الثقة بالنفس ويحفز العاملين على الإبداع والمساهمة الفاعلة في تطوير بيئة العمل.

ومن خلال الدورات التدريبية التي تركز على تعزيز المهارات الإبداعية والإدارية، يتمكن العاملون من تحسين أدائهم والتفاعل بشكل أكثر فاعلية مع تحديات العمل، مما يساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام، كما أن تشجيع الإدارة على تطوير الموارد البشرية يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية قدرات موظفيها، مما يساهم في رفع مستوى التنافسية والابتكار داخل المؤسسة؛ فيعد توفير البرامج التدريبية عنصرًا حيويًا لنمو المؤسسة واستدامتها، من خلال التأكد على أن الموظفين يحصلون على المهارات اللازمة، لتوسيع قدرتهم على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي:

تعد كل من الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي مرتبطين بشكل وثيق، حيث تؤثر الفراسة الاستراتيجية على كيفية تشكيل المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، والعكس صحيح، وفيما يلي توضيح ذلك:

تأثير الفراسة الاستراتيجية على المناخ التنظيمي

- اتخاذ قرارات فعالة: القادة الذين يمتلكون الفراسة الاستراتيجية قادرون على اتخاذ قرارات تعزز بيئة عمل إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.
- تعزيز التواصل والشفافية: الفراسة تساعد في فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، مما يعزز ثقافة الشفافية والتعاون داخل المؤسسة.
- القدرة على التكيف مع التغيرات: بيئة العمل تتغير باستمرار، والقادة أصحاب الفراسة الاستراتيجية يخلقون مناخًا تنظيميًا مرناً يستجيب لهذه التغيرات بطريقة إيجابية.

## تأثير المناخ التنظيمي على الفراسة الاستراتيجية

- توفير بيئة داعمة للقرارات الذكية: إذا كان المناخ التنظيمي إيجابياً، فإنه يساعد القادة على استخدام الفراسة الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة، نظراً لوجود دعم داخلي ورؤية واضحة.
- تشجيع الإبداع والابتكار: المناخ التنظيمي المحفّز يعزز التفكير الاستراتيجي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، مما ينعكس على جودة القرارات المتخذة.
- تقليل المقاومة للتغيير: بيئة العمل التي تشجع على التكيف والانفتاح تجعل تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أكثر سهولة وفاعلية.

## التكامل بينهما لتحقيق النجاح المؤسسي

- لتحقيق بيئة تنظيمية ناجحة، يجب على القادة تطوير مهارات الفراسة الاستراتيجية من خلال:
- تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة.
  - الاستماع لموظفيهم وفهم متطلباتهم ومخاوفهم.
  - تعزيز بيئة عمل داعمة للإبداع والتطوير المستمر.

وبالتالي يمكن اعتبار الفراسة الاستراتيجية أداة مهمة لتوجيه المناخ التنظيمي نحو الإيجابية والإنتاجية، وعندما يكون المناخ التنظيمي صحيحاً، فإنه بدوره يعزز قدرة القادة على استخدام الفراسة الاستراتيجية بفعالية، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها؛ فالعلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي غالباً ما تكون طردية، أي أنه كلما زادت الفراسة الاستراتيجية لدى القادة والإدارة، تحسّن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

## محافظة سوهاج

تبلغ المساحة الكلية للمحافظة ١١ ألف كيلومتر مربع، وتنقسم المحافظة إلى حوالي ١١ مركزاً، و ١١ مدينة، وتضم ٥١ وحدة محلية قروية تتبعها ٢١٢ قرية (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار)، كما تقع محافظة سوهاج في الإقليم الصحراوي وإقليم مصر العليا وتشغل درجة عرضية واحدة حيث تقع حدودها من الجنوب بين دائرتي عرض ٦ ° ٢٦ وتنتهي في الشمال عند ٥٧ ° ٢٦ (٥١ دقيقة) شمال خط الاستواء، وبين خطي طول ٢٠ ° ٣١، ١٣ ° ٣٢ شرقاً، وتمثل المحافظة جغرافياً شريطاً ضيقاً من الأراضي على جانبي نهر النيل بطول ١٢٥ كيلومتر، بينما يبلغ طول المجري ١٤٢ كيلومتر (مصطفى، مصطفى فراج، ٢٠٢٠، ٨).

وتعد محافظة سوهاج من المناطق الأربعة المكونة لإقليم جنوب الصعيد بجانب كلاً من محافظات البحر الأحمر وقنا وأسوان، وتتميز عاصمة المحافظة مدينة سوهاج بأنها تقع في منتصف المسافة ما بين القاهرة وأسوان (٤٦٧ كم عن القاهرة و ٤١٢ كم عن أسوان)، وبسبب موقعها المتوسط بين الشمال والجنوب، فقد اتخذ الملك مينا في عصور الأسر الأربعة الأولى من (أبيدوس) عاصمة لمصر لسهولة عليه السيطرة على الشمال والجنوب، وفي أثناء الحكم العثماني لمصر تحولت منطقة سوهاج إلى إحدى المديريات الرئيسية التي قسمت إليها مصر تسمى مديرية جرجا (مصطفى، مصطفى فراج، ٢٠٢٠، ٨ - ٩).

كما تمثل محافظة سوهاج إحدى أهم المحافظات الزراعية؛ فتمثل الزراعة مصدر دخل للعديد من الأسر بالمحافظة، حيث بلغ نصيب قطاع الزراعة من الناتج المحلي الإجمالي لمحافظة سوهاج نحو ٢٨.٥٪، كما تزخر المحافظة بالعديد من القطاعات والأنشطة الخدمية الأخرى (مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار)؛ فيبلغ معدل النمو الحقيقي للمحافظة حوالي ٤.٦٪، وتساهم المحافظة بحوالي ١.٦٪ من إجمالي الناتج القومي المحلي، ويمثل قطاعا الزراعة والصناعات التحويلية أكبر القطاعات الاقتصادية بالمحافظة (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ٤)، كما يبلغ عدد سكان محافظة سوهاج ٢٠٢٤ م حوالي ٥,٨٣٢,٥٧٩ نسمة (Wikipedia).

#### تاريخ جامعة سوهاج

بدأ أول مركز للتعليم الجامعي في محافظة سوهاج بكلية التربية عام ١٩٧١م، وفي عام ١٩٧٥م، تم إنشاء كليتي الآداب والعلوم، ثم تحول هذا المركز إلي فرع لجامعة أسيوط في سوهاج بعد أن أنشئت في عام ١٩٨٠ كلية التجارة، وفي عام ١٩٩١ بدأ العمل بكلية الطب التي صدر بها قرار جمهوري سنة ١٩٧٨، وفي عام ١٩٩٥ أصبح فرع الجامعة في سوهاج فرعاً لجامعة جنوب الوادي، ومركزها الرئيسي قنا، وفي عام ١٩٩٦م أنشئت كلية الزراعة، ومع صدور قرار بإنشاء جامعة سوهاج عام ٢٠٠٦م أضيفت إلي الجامعة كليتا التكنولوجيا والتعليم الصناعي والتمريض، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٣٢٤ لسنة ٢٠٠٧ بإنشاء كليتي الهندسة والطب البيطري، ليصبح عدد الكليات آنذاك بالجامعة عشر كليات، وفي عام ٢٠١٣ صدر قرار بإنشاء كليتي الصيدلة والتربية الرياضية، كما أنشئت كلية الحقوق بالقرار الوزاري رقم ٤١٥ لسنة ٢٠١٤ (جامعة سوهاج، موقع الجامعة ، الكليات).

وفي عام ٢٠١٥ تم تأسيس كلية الألسن لتلبية احتياجات المجتمع السوهاجي، ثم أنشئت كلية الآثار بقرار رئيس الوزراء رقم ٣٥١٢ لسنة ٢٠١٥م، وفي ٤ يوليو ٢٠١٩ حصلت جامعة سوهاج علي موافقة لجنة قطاع علوم الحاسب والمعلوماتية والمجلس الأعلى للجامعات بجلسته رقم ٢٣٤٢، علي بدء الدراسة بكلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي بالجامعة ابتداء من العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، ثم أنشأت كلية التربية النوعية بقرار رقم ١١٤٨ لسنة ٢٠٢٠، ثم بعدها تم انشاء كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية وكلية طب الاسنان، ليصبح عدد كليات الجامعة ٢٠ كلية، بالإضافة إلى المعهد الفني.

كما تتوزع كليات الجامعة علي موقعين، الموقع القديم في شرق محافظة سوهاج بمساحة ٣٠ فدان تقريباً، ويضم (الإدارة المركزية، كلية العلوم، كلية الطب البشري، كلية التمريض، كلية الصيدلة، المعهد الفني للتمريض، كلية التربية النوعية، كلية طب الأسنان، المستشفيات الجامعية).

والموقع الجديد بمدينة سوهاج الجديدة والتي تبعد عن الجامعة القديمة حوالي ١١ كم، بمساحة ١٠٠٠ فدان (٧٥٠ فدان للمباني و ٢٥٠ فدان للمزارع)، ويضم ( كلية التجارة، كلية التربية، كلية الآداب، كلية الزراعة، كلية الهندسة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الرياضية، كلية الحقوق، كلية الألسن، كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي، ومركز المؤتمرات (قاعة قناة السويس الجديدة)) (جامعة سوهاج، موقع الجامعة ، الكليات).

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية : ويتم تناولها كالتالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلي رصد درجة ممارسة الفراسة الاستراتيجية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية جامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية: ويتم تناولها كما يلي:

١- مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥م، والبالغ عددهم ( ٢٩٩١ ) عضواً، وتم التطبيق علي (٦١١) عضواً، بنسبة (٢٠٪) من مجتمع الدراسة، ويوضح جدول(١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

## جدول (١)

## توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٣٦٣	٪٥٩
		أنثى	٢٤٨	٪٤١
٢	الكلية	نظري	٢٩٢	٪٤٨
		عملي	٣١٩	٪٥٢
٣	الدرجة العلمية	أستاذ	٢٢٢	٪٣٦
		أستاذ مساعد	١٠٧	٪١٨
		مدرس	٢٨٢	٪٤٦
الإجمالي				٪١٠٠
			٦١١	

توضح القراءة المتأنية للجدول (١) ارتفاع عدد العينة من فئة الذكور، وتناسب تلك العينة مع احصاءات الجامعة، حيث تزيد أعداد الذكور عن الإناث، كما يلاحظ ارتفاع أعداد العينة بالكليات العملية عن الكليات النظرية بالجامعة، ويتضح ارتفاع عدد أفراد العينة من فئة ( مدرس )، وهذا يتفق مع التوزيع الطبيعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## ٢- أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة 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 علي بعض السادة المحكمين المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ثم تم تجريب الاستبانة علي حوالي (٤٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ( من خارج عينة الدراسة)، للتأكد من وضوح العبارات وفهمها، وأن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلاً، وتم أخذ ملاحظاتهم في الاعتبار عند تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

وتم تحديد محاور الاستبانة وصياغتها في صورة عبارات بسيطة وواضحة ومناسبة لعينة الدراسة، وتكونت من جزأين : الأول : ويشتمل علي البيانات الأساسية لأفراد العينة وهي النوع والكلية والدرجة العلمية، ويتضمن الجزء الثاني محورين، المحور الأول يقيس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من ثلاثة أبعاد، التمكين ويتضمن (٩) عبارات، الإلهام ويتضمن (١٠) عبارات، الفهم العميق ويتضمن (٩) عبارات، المحور الثاني يقيس واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويشتمل علي ستة أبعاد، الهيكل التنظيمي ويتضمن (٨) عبارات، التدريب وتنمية المهارات

ويتضمن (١٠) عبارات، عملية الاتصال وتتضمن (١٠) عبارات، نمط القيادة ويتضمن (١٢) عبارة، المشاركة في اتخاذ القرارات وتتضمن (٨) عبارات، الحوافز وتتضمن (٩) عبارات. أ-صدق الأداة وثباتها :

تم عرض أداة الدراسة علي تسعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة؛ لإبداء الرأي في عبارات الاستبانة من حيث صياغة العبارات، ودرجة مناسبتها للأبعاد، وتم الأخذ برأي جميع السادة المحكمين في التعديل والحذف والإضافة، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (٨٥) عبارة موزعة كالتالي: المحور الأول تضمن (٢٨) عبارة، المحور الثاني تضمن (٥٧) عبارة .

وتم التأكد من صدق الأداة بطريقتين؛ الأولى الصدق الظاهري من خلال عرض الأداة علي المتخصصين للحكم عليها من حيث ملائمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وانتمائها للأبعاد 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 يوضح الجدول التالي:

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

المحاور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: الفراسة الاستراتيجية	التمكين	١	** .٥٣٧	٢	** .٦٦٤	٣	** .٤٩٨	٤	** .٥٦٨
		٦	** .٤٨٦	٧	** .٦٨١	٨	** .٦٢١	٩	** .٤٥٥
	الإلهام	١	** .٥٨١	٢	** .٦٤٩	٣	** .٦٤١	٤	** .٧٢٦
		٦	** .٦٩٥	٧	** .٧٧٩	٨	** .٧١٦	٩	** .٧٤٩
		١	** .٦٠٨	٢	** .٧٤٦	٣	** .٧٢٥	٤	** .٦٨٩
		٦	** .٨٢٣	٧	** .٧٨٠	٨	** .٨٨٢	٩	** .٨٩١
المحور الثاني: المناخ التنظيمي	العميق	١	** .٧٧٣	٢	** .٧٩٥	٣	** .٨٥٠	٤	** .٦٤٩
		٦	** .٧٢٣	٧	** .٨٠٢	٨	** .٧٦١	٩	** .٨٤٠
	الهيكل التنظيمي	١	** .٨٣٠	٢	** .٨٢١	٣	** .٨٤٠	٤	** .٨٦٢
		٦	** .٨٠٩	٧	** .٧٩٠	٨	** .٧٦٠	٩	** .٦٠٦
		١	** .٧١١	٢	** .٧٤٦	٣	** .٦٤٣	٤	** .٧٤٩
		٦	** .٨١٠	٧	** .٧٧٧	٨	** .٧٩٣	٩	** .٨٧٩
نمط القيادة	التدريب وتنمية المهارات	١	** .٩٠٥	٢	** .٧٧٥	٣	** .٦١٩	٤	** .٨٧٢
		٦	** .٨٨٧	٧	** .٩٢٣	٨	** .٧٧٥	٩	** .٨٣٩
	الاتصال	١١	** .٨٧٣	١٢	** .٨٧٦	١٣	** .٩٣١	١٤	** .٩٢٦
		١	** .٨٦٧	٢	** .٩١٤	٣	** .٩٣١	٤	** .٩٢٦
		٦	** .٨٥٨	٧	** .٥٥٩	٨	** .٨٢٠	٩	** .٨٦٩
		١	** .٨٥٢	٢	** .٨٤٣	٣	** .٨٤٠	٤	** .٨٦٩
المشاركة واتخاذ القرارات	١	** .٨٥٢	٢	** .٨٤٣	٣	** .٨٤٠	٤	** .٨٦٩	
	٦	** .٨٦٨	٧	** .٨٦٧	٨	** .٧٤٥	٩	** .٦٤٤	
الحوافز	١	** .٨٥٢	٢	** .٨٤٣	٣	** .٨٤٠	٤	** .٨٦٩	
	٦	** .٨٦٨	٧	** .٨٦٧	٨	** .٧٤٥	٩	** .٦٤٤	



ويتضح من الجدول السابق أن معاملات ارتباط عبارات الاستبانة دالة عند مستوى (٠.٠١)، وجميع هذه المعاملات تكون ما بين متوسطة ومرتفعة، 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

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: الفراسة الاستراتيجية	التمكين	٩
	الإلهام	١٠
	الفهم العميق	٩
المحور الثاني: المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	٨
	التدريب وتنمية المهارات	١٠
	الاتصال	١٠
	نمط القيادة	١٢
	المشاركة واتخاذ القرارات	٨
	الحوافز	٩

ويتضح من الجدول السابق أن بلغ معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٢٨) عبارة حوالي ٠.٩٣٤، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٥٧) عبارة حوالي ٠.٩٨٦، كما أن جميع معاملات الثبات للمحاور 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 استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١- المتوسط الحسابي Mean : وذلك لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أبعاد الدراسة المختلفة، واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد.
- 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 لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع والكلية.
- ٥- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) - One Way Analysis of Variance ، لتحديد دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.
- ٦- اختبار شيفية Scheffe للمقارنات المتعددة : لتحديد اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً بين المتغيرات المختلفة.

وتكون سلم الاستجابة علي عبارات الاستبانة من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، وذلك علي النحو التالي (موافق بشدة ، موافق ، موافق إلى حد ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة ) لتقابل الدرجات ( ٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١ ) علي الترتيب، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة النسب التالية : تكون الاستجابة ضعيفة جداً في الفئة من ( ١ إلى 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 ) .

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نصه: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ، تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

١- التمكين

يوضح جدول (٤) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد التمكين

جدول (٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعيد التمكين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تمنح العاملين مزيداً من الاستقلالية من خلال تقليل المركزية في عملية اتخاذ القرارات.	٣,٦٣	٠,٤٩	مرتفعة	٣
٢.	تعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين داخل المؤسسة.	٣,٣٣	٠,٥٩	متوسطة	٨
٣.	تهتم بتطبيق نظام المساءلة وتحمل المسؤولية عن نتائج الأعمال.	٣,٤٠	٠,٥١	متوسطة	٧
٤.	تمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتتيح لهم الحرية لأداء العمل بأسلوبهم دون تدخل مباشر.	٣,٢٣	٠,٥١	متوسطة	٩
٥.	تسهم في زيادة المرونة في الأداء.	٣,٥٢	٠,٥٥	مرتفعة	٦
٦.	تعمل على تحقيق التوازن بين الثقة والقيادة والاستقلالية المهنية على مختلف مستويات المسؤولية القيادية.	٣,٥٦	٠,٥٤	مرتفعة	٤
٧.	تعتمد على المشاركة والتفويض، بدلاً من احتكار عملية اتخاذ القرار.	٣,٥٥	٠,٥٩	مرتفعة	٥
٨.	تستخدم الرؤية لتمكين العاملين من العمل بشكل أكثر استباقية بدلاً من رد الفعل.	٣,٦٧	٠,٤٨	مرتفعة	٢
٩.	تضع العاملين في موقع يؤهلهم لتحمل المسؤولية.	٣,٦٩	٠,٤٧	مرتفعة	١
إجمالي البعد		٣٢,١٦	٢,٧٠		

وينضح من جدول(٤) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد التمكين بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي(٣.٥٧)، كما جاءت العبارات (١،٨،٩،٦) في المراتب الأولى مما يعني إدراك أفراد العينة أن قيادات جامعة سوهاج تهيئ بيئة عمل تدعم الموظفين وتمكنهم من تحمل المسؤوليات، من خلال منحهم الأدوات والمهارات والتوجيهات اللازمة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة وتحمل نتائجها، كما تحدد رؤية واضحة للمؤسسة، مما يساعد العاملين على توقع التحديات واتخاذ خطوات مبكرة لمعالجتها، بدلاً من الانتظار حتى تحدث المشكلات ثم محاولة حلها، كما تسعى قيادات جامعة سوهاج إلى إيجاد توازن بين منح الثقة للعاملين، وممارسة القيادة الفعالة، وضمان استقلاليتهم المهنية، بحيث لا تكون هناك سيطرة مفرطة تعيق الإبداع، ولا غياب كامل للقيادة يسبب الفوضى، وهذا يختلف مع دراسة (Dina, 56) ، 2022 ؛ حيث حصل بعد التمكين علي درجة ممارسة مرتفعة جداً، وبالتالي استجابات أفراد عينة الدراسة علي هذا البعد تنحو في اتجاه الإيجابية، كما تراوحت عبارات البعد ما بين مرتفعة ومتوسطة.

فجاءت العبارات(٧، ٥، ٣، ٢، ٤) في المراتب التالية، ويعني ذلك أن القرارات داخل المؤسسة لا تكون حكراً على القيادات فقط، بل يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار من خلال منحهم صلاحيات ومسؤوليات تناسب أدوارهم، مما يعزز الشعور بالملكية والانتماء للمؤسسة، وعندما يتم تفويض الصلاحيات إلى الموظفين، يصبح بالإمكان اتخاذ قرارات أسرع وأكثر ملاءمة للوضع القائم، دون الحاجة إلى الرجوع الدائم للإدارة العليا، وهذا يساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والاستجابة بفعالية للتحديات، وهذا يعني أن منح الصلاحيات للموظفين يترافق مع تحميلهم مسؤولية النتائج المترتبة على قراراتهم وأدائهم، بحيث يتم تقييمهم بناءً على إنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المحددة.

## ٢-الإلهام

يوضح جدول (٥) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الإلهام

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الإلهام

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
	تعمل على إطلاق القدرات الإبداعية والخلاقة للعاملين.	٣,٢٨	٠,٦٩	متوسطة	١٠
	تحفز العاملين على الإبداع باعتبارهم ثروة تفوق جميع الثروات الأخرى.	٣,٤٧	٠,٥٥	مرتفعة	٧
	تتطلع إلى المستقبل البعيد، وتمتلك القدرة على مواجهة جميع التحديات والمخاطر.	٣,٦٩	٠,٤٩	مرتفعة	١
	تعمل على خلق بيئة يتمتع فيها العاملون بالحرية في الابتكار والتحدي والتجربة.	٣,٦٠	٠,٥٦	مرتفعة	٢
	تهتم بالحدثة ومواكبة العصر وابتكاراته، وتسعى إلى تبني وتمكين الموهوبين.	٣,٥٨	٠,٥٥	مرتفعة	٥
	تمتلك القدرة على إلهام وتحفيز العاملين، وتتميز بالمرونة والانفتاح.	٣,٦٠	٠,٥٤	مرتفعة	٣
	تحفز الأفراد من خلال توفير رؤية واضحة وملهمة ومقتعة.	٣,٦٠	٠,٥٤	مرتفعة	٤
	تشجع العاملين على إبداع آرائهم وأفكارهم بحرية تامة.	٣,٤١	٠,٦٢	مرتفعة	٩
	تضع أهدافا طموحة للمؤسسة، وتلهم العاملين للتحرك معا لتحقيقها.	٣,٤٤	٠,٥٩	مرتفعة	٨
	تتمتع بالقدرة على رؤية العالم وتفسيره بطريقة مختلفة عن الآخرين.	٣,٥٧	٠,٥٦	مرتفعة	٦
	الإجمالي	٣٥,٢٧	٣,٩١		

ويتضح من جدول (٥) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد الإلهام بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، كما جاءت العبارات (٣ ، ٤ ، ٦ ، ٧) في المراتب الأولى، وهذا يؤكد علي قدرة القيادات بالجامعة علي العمل لتحويل رؤية ورسالة الجامعة إلي واقع عملي يشعر من خلاله الجميع بالفائدة التي تعم وتحقق التقدم لهم وللمجتمع، كما تسعى قيادات جامعة سوهاج إلي تشجيع العاملين وأعضاء هيئة التدريس علي الاطلاع علي ما هو جديد في تخصصاتهم، وربط تلك برؤية الجامعة ورسالتها، إضافة إلي

اهتمامها بالعنصر البشري باعتبارهم الأساسي في تقدم المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (Dina, 2022, 57) بحصول بعد الإلهام علي درجة ممارسة مرتفعة جدًا. ويشير هذا إلى امتلاك قيادات جامعة سوهاج رؤية استراتيجية طويلة المدى، حيث لا يقتصر التفكير على الحلول الآتية بل يمتد إلى استشراف المستقبل والاستعداد لمختلف التحديات التي قد تعترض الطريق، فالقادة الناجحون يمتلكون قدرة على تحليل الاتجاهات المستقبلية والتخطيط الاستباقي لمواجهتها، وأن القائد يجب أن يوفر مناخًا يسمح للأفراد بالتفكير الإبداعي، وعدم الخوف من الفشل، ويشجعهم على تجربة أفكار جديدة، مما يعزز التطوير المستمر والنمو التنظيمي؛ فالقيادة الفعالة لا تقتصر فقط على الإدارة، بل تتطلب الإلهام والتحفيز، والقائد الناجح يتمتع بمرونة تمكنه من التعامل مع مختلف الشخصيات والمواقف، كما أنه منفتح على الأفكار الجديدة والتغييرات الضرورية لتحقيق الأهداف، وبالتالي تراوحت جميع عبارات البعد بدرجة ممارسة ما بين متوسطة ومرتفعة.

### ٣- الفهم العميق

يوضح جدول (٦) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الفهم العميق

#### جدول (٦)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الفهم العميق

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تستخدم أسلوبًا جديدًا لتحفيز العاملين وتشجيع التعلم والمعرفة.	٣,٥٤	٠,٥٣	مرتفعة	٥
٢.	تدرك أهمية الفهم العميق من خلال مواعته مع أنماط الذكاء المختلفة، مثل الذكاء العاطفي والتنافسي والتجاري.	٣,٥٨	٠,٥٤	مرتفعة	٤
٣.	تمتلك القدرة على مواجهة المشكلات التربوية والتعليمية والإدارية بفعالية.	٣,٥٣	٠,٥٨	مرتفعة	٦
٤.	تتمتع ببصيرة في تقدير الأمور وفهم عميق للعاملين معها، من خلال قراءة تعابير الوجه والمظهر الخارجي.	٣,٢٧	٠,٦٨	متوسطة	٩
٥.	تواجه التحديات والأزمات بجهود مشتركة لتحقيق الأهداف التنظيمية.	٣,٦٠	٠,٥٧	مرتفعة	٣
٦.	تقرأ بدقة مشاعر الآخرين وتفهم استجاباتهم.	٣,٥٢	٠,٦٧	مرتفعة	٧
٧.	تحرص على تكيف المؤسسة الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.	٣,٦٠	٠,٦٠	مرتفعة	٢
٨.	تهتم باستغلال الكفاءات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة استغلالًا كاملاً.	٣,٤٦	٠,٧٠	مرتفعة	٨
٩.	تمتلك مهارة تحليل البيئة والتعرف على الإمكانيات غير المستثمرة.	٣,٦٢	٠,٦٣	مرتفعة	١
	الإجمالي	٣١,٧٧	٤,٢٧		

ويتضح من جدول(٦) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد الفهم العميق بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي(٣.٥٣)، كما جاءت العبارات (٩ ، ٧ ، ٥ ، ٢) في المراتب الأولى، ويشير ذلك إلى امتلاك قيادات جامعة سوهاج القدرة على دراسة البيئة المحيطة، سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي في المجتمع والسوق، بهدف اكتشاف الفرص غير المستغلة التي يمكن أن تسهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، ويؤكد هذا على أهمية جعل المؤسسة الجامعية قادرة على الاستجابة للتغيرات والمستجدات في البيئات المختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، من خلال تطوير برامجها ومناهجها وأساليب عملها بما يتناسب مع المتطلبات والتحديات المعاصرة، كما تشير إلى أن النجاح في الإدارة والقيادة يتطلب الوعي بأبعاد متعددة من الذكاء، حيث لا يقتصر الأمر على المعرفة الأكاديمية فقط، بل يشمل القدرة على فهم المشاعر (الذكاء العاطفي)، والتعامل مع المنافسة (الذكاء التنافسي)، واتخاذ قرارات استراتيجية تعزز النمو الاقتصادي (الذكاء التجاري).

كما توجد وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة وبالكليات، وهذا يؤكد علي اهتمام قيادات الجامعة علي تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية ومعرفة الفرص والتحديات، وبالتالي تحقيق الإبداع والتطوير والتجديد، وتختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة(Dina, 2022 , 56) بحصول بعد الفهم العميق علي درجة ممارسة مرتفعة جداً.

كما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب التالية، وهذا يعني أن قيادات جامعة سوهاج لديها مهارات تحليلية وإبداعية لحل المشكلات التي قد تواجه العملية التعليمية والإدارية، فهي قادرة على اتخاذ قرارات حكيمة بناءً على فهمه العميق للوضع، كما تستطيع التعامل مع التحديات بطريقة منهجية ومنظمة، وبدل ذلك على قدرة قيادات جامعة سوهاج على اكتشاف مهارات ومواهب الموظفين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم بالشكل الأمثل؛ فهي لا تترك الموارد البشرية دون استغلال، بل تسعى إلى توظيفها في الأماكن المناسبة لتحقيق أقصى إنتاجية وكفاءة.

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي نصه: ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر عينة البحث؟ ، تم تحليل استجابات عينة الدراسة وفقاً للأبعاد المختلفة والعبارات، وهذا ما سيتم تناوله في الآتي:

## ١- الهيكل التنظيمي

يوضح جدول (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي

جدول (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
١	مرتفعة	٠,٦٢	٣,٦٢	تعمل على تحديد خطوط السلطة بين الرؤساء والعاملين.	١
٧	متوسطة	٠,٧٨	٣,٣٨	تراعي التوصيف الوظيفي، بحيث يتم توضيح السلطات والمسؤوليات.	٢
٦	مرتفعة	٠,٧٢	٣,٤٤	تراعي مرونة الهيكل التنظيمي، بما يتيح القابلية للتعديل لمواجهة التغيرات.	٣
٢	مرتفعة	٠,٦٣	٣,٦٠	ترسخ التعاون بين كافة مستويات الهيكل التنظيمي.	٤
٤	مرتفعة	٠,٦١	٣,٥٥	تلتزم بمبدأ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للعاملين.	٥
٣	مرتفعة	٠,٦١	٣,٥٨	تضع خريطة ودليلاً تنظيمياً يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها، والعلاقات بينها.	٦
٥	مرتفعة	٠,٧١	٣,٥٣	تراعي في الهيكل التنظيمي تقليل الصراعات بين المكاتب والوحدات.	٧
٨	متوسطة	٠,٩٣	٣,١٧	تراعي مبدأ الاستمرارية في بناء الهياكل التنظيمية.	٨
		٤,٢٧	٢٧,٩٠	إجمالي البعد	

ويتضح من جدول (٧) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد الهيكل التنظيمي بدرجة ممارسة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، كما جاءت العبارات (١، ٤، ٦، ٥) في المراتب الأولى،



وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يوضح التسلسل الإداري داخل المؤسسة، بحيث يكون لكل موظف رئيس مباشر يرفع إليه التقارير ويتلقى منه التوجيهات، وهذا يساعد في تجنب الازدواجية في اتخاذ القرارات ويضمن وضوح المسؤوليات، كما أن وجود هيكل تنظيمي واضح يسهم في تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، مما يعزز العمل الجماعي ويمنع التعارض بين الأدوار المختلفة، ويعني أن الهيكل التنظيمي يوضح تقسيم المؤسسة إلى إدارات وأقسام مختلفة، مع تحديد مهام كل منها، إضافةً إلى توضيح الروابط بين الإدارات المختلفة لضمان التكامل في الأداء؛ حيث في جميع كليات الجامعة يوجد ترابط وتكامل بين كافة المكاتب والإدارات والوحدات من أجل تحقيق رسالة ورؤية الجامعة، وهذا يؤكد علي مرونة وتوازن وترابط الهيكل التنظيمي، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (عبدالله، ٢٠١٧) التي حصل فيها بعد الهيكل التنظيمي علي درجة ممارسة منخفضة.

بينما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب التالية، ويعني ذلك أن يكون الهيكل التنظيمي قابلاً للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مثل التغيرات في الأسواق، والتطورات التكنولوجية، واحتياجات العمل المتجددة، وتحقيق ذلك يتطلب تبني نهج إداري مرن يمكن الجامعة من إعادة الهيكلة أو تعديل العمليات بسهولة عند الحاجة، ويشير هذا إلى ضرورة أن يكون لكل وظيفة داخل الجامعة وصف وظيفي محدد يوضح بوضوح المهام التي يجب تنفيذها، والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

## ٢- التدريب وتنمية المهارات

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التدريب وتنمية المهارات

### جدول (٨)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد التدريب وتنمية المهارات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٤	توفر الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيل العاملين مهنيًا وسلوكيًا.	٣,٥٦	٠,٧٠	مرتفعة	٤
٦	تعمل على بناء مناخ يسعى نحو التغيير والتطوير والإبداع.	٣,٤٧	٠,٩٠	مرتفعة	٦
٣	تعزز نقاط القوة لدى العاملين وتعالج نقاط الضعف لديهم.	٣,٥٧	٠,٧٨	مرتفعة	٣
٨	تهتم بتنمية المهارات المتقدمة لدى العاملين وإعدادهم للقيادة المستقبلية.	٣,٣٦	٠,٩٥	متوسطة	٨
٢	تشجع دافعية التنمية المهنية لدى العاملين.	٣,٦٠	٠,٨٤	مرتفعة	٢
٥	تطور المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي يجعلها في موقع الريادة.	٣,٥٤	٠,٨٠	مرتفعة	٥
٧	توفر التدريب وفقًا لاتجاهات العاملين في بيئة العمل.	٣,٤٥	٠,٨٦	مرتفعة	٧
٩	تهيئ بيئة عمل داعمة لنمو العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	٣,٣١	٠,٨٦	متوسطة	٩
١٠	تهتم بعقد الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات المطلوبة.	٣,١١	١,١٠٠	متوسطة	١٠
١	تدعم التطورات التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة.	٣,٦٠	٠,٨٠	مرتفعة	١
	الإجمالي	٣٤,٦٣	٦,٨٩		

ينتضح من جدول (٨) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد التدريب وتنمية المهارات بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، كما جاءت العبارات (١٠، ٥، ٣) في المراتب الأولى، وهذا يدل علي تأكيد قيادات الجامعة علي أهمية التطورات التكنولوجية، وما يؤكد ذلك وجود شبكة معلومات كبرى بالجامعة، تقدم الدعم الفني والصيانة لجميع الكليات داخلها، إضافة إلي وجود شبكات للمعلومات والاتصالات بكل الكليات، ووجود معامل افتراضية ومعامل لتعلم الإلكتروني كثيرة ومتعددة في جميع كليات الجامعة، إضافة إلي أن التعليم والأعمال الامتحانية

والكنتروليات كلها أصبحت إلكترونيًا؛ فتميز قيادات جامعة سوهاج بالتنمية والتطور ومواكبة الحداثة في كل التخصصات، والاطلاع علي ما هو جديد من أجل وضع المؤسسة الجامعية في مركز الريادة والتقدم، ويدل ذلك علي أهميته في عمليات التطوير والإبداع والتجديد في منظومة العمل الجامعي، وهذا يؤكد علي أهمية البعد في دعم التطور التكنولوجي والتنمية المهنية للعاملين.

كما تسعى قيادات جامعة سوهاج إلي الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين من خلال وجود دورات تدريبية مستمرة في كافة التخصصات، وعقد ورش عمل ومؤتمرات لتنمية مهارات العاملين، إضافة إلي وجود وحدات تدريبية بالجامعة وبكل الكليات تهدف الي تنمية وتدريب العاملين وإكسابهم مهارات تحفز دافعيتهم تجاه العمل وتؤدي إلي تطوير الاداء، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (عبدالله، ٢٠١٧) التي حصل فيها بعد التدريب علي درجة ممارسة منخفضة.

ويشير ذلك إلي تبني قيادات جامعة سوهاج لأحدث التقنيات والابتكارات التكنولوجية في عملياتها التشغيلية والإدارية، مما يسهم في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتسهيل أداء المهام، كما أن قيادات جامعة سوهاج تحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم من خلال تقديم فرص تدريبية وتعليمية، مما يساعدهم على تحقيق التقدم المهني والنمو الذاتي، وتسعى أيضًا إلى تحديد المهارات والقدرات المتميزة لدى الموظفين وتعزيزها، وفي الوقت ذاته تعمل على توفير الدعم والتدريب اللازمين لمعالجة أي جوانب تحتاج إلى تطوير.

بينما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب التالية، ويؤكد ذلك أن تسعى قيادات جامعة سوهاج جاهدة لخلق بيئة عمل تحفز الموظفين على التفكير الإبداعي والتكيف مع التغييرات المستمرة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق التطور المستمر، كما أنها تقدم برامج تدريبية تتماشى مع احتياجات الموظفين وتوجهاتهم المهنية، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتعزيز كفاءاتهم في مجالات عملهم، إضافة إلي التزامها بتأهيل كوادرها عبر تطوير مهاراتهم المتخصصة وإعدادهم لتولي أدوار قيادية في المستقبل، وذلك من خلال برامج تدريبية متقدمة ومبادرات تطويرية.

### ٣-الاتصال

يوضح جدول (٩) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الاتصال

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الاتصال

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تعمل علي تبادل المعلومات بين العاملين، سواء لفظيًا أو غير لفظيًا.	٣,٤٦	٠,٨٠	مرتفعة	٥
٢.	تعد حلقة وصل تفاعلية بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	٣,٤٤	٠,٧٢	مرتفعة	٧
٣.	تتواصل مع العاملين حتي خارج ساعات العمل.	٣,٥٥	٠,٦٥	مرتفعة	٢
٤.	تستمع إلى مشكلات العاملين وهمومهم، وتسعي لإيجاد حلول لها.	٣,٣٥	٠,٧٢	متوسطة	٨
٥.	تعزز التواصل الفعال من خلال وضع سياسة اتصال واضحة.	٣,٥١	٠,٧٩	مرتفعة	٣
٦.	تهيئ مناخًا يسمح بالتواصل المفتوح ويشجع عليه.	٣,٦٣	٠,٧٢	مرتفعة	١
٧.	تحرص على بناء علاقات إنسانية جيدة مع العاملين.	٣,٢٦	٠,٩١	متوسطة	٩
٨.	تتجنب مشكلة تحريف المعلومات التي قد تحدث عبر الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.	٣,٠٥	٠,٩٧	متوسطة	١٠
٩.	تتمتع بمستوى عالٍ من مهارات الاتصال وتبادل المعرفة.	٣,٤٨	٠,٨٠	مرتفعة	٤
١٠.	تحرص على تطبيق نهج الإدارة الديمقراطية للحفاظ على بيئة عمل صحية داخل المؤسسة.	٣,٤٥	٠,٨٦	مرتفعة	٦
	الإجمالي	٣٤,٢٣	٦,٢٤		

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة يتفقون إلي حد ما أن قيادات الجامعة تعمل علي تحقيق عملية الاتصال بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، كما جاءت العبارات (٦، ٣، ٥) في المراتب الأولى، وذلك ليدل علي تعامل قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس كأعضاء في عائلة كبيرة، وقد يشير ذلك إلي تهيئة المناخ الفعال للتواصل مع العاملين والاستماع لمشكلاتهم وإيجاد الحلول لها، إضافة إلي وجود جروبات مختلفة للتهاني والمناسبات والاجتماعيات علي مستوي الجامعة والكليات، كما اهتمت قيادات الجامعة بمواجهة الأزمات من خلال إنشاء وحدات الأمن والسلامة علي مستوي الجامعة والكليات، وعقد دورات

وورش عمل لتعريف العاملين بكيفية التعامل مع الأزمات وتلافيها، وذلك للتأكيد علي أهمية وجود مناخ ديمقراطي يشجع العاملين علي الإبداع والابتكار، والاستفادة من قدراتهم في المشاركة في عملية صنع القرار، ويؤكد هذا البعد علي تبني قيادات جامعة سوهاج أسلوب الاتصال الفعال متعدد الاتجاهات داخل الجامعة وخارجها، فهي تسعى دائما إلي التواصل والانفتاح مع المجتمع الخارجي، لمعرفة قضاياها والعمل علي حلها داخل منظومة العمل الجامعي.

ويعني ذلك أن قيادات جامعة سوهاج تخلق بيئة عمل يتسم فيها التواصل بالوضوح والشفافية، مما يشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من النقد أو العقوبات، إضافة إلي حرصها على استمرار التواصل مع فريق العمل عند الضرورة، سواء لحل المشكلات العاجلة أو لدعمهم، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، كما تقوم بتحديد آليات واضحة للتواصل داخل بيئة العمل، مثل قنوات الاتصال الرسمية وجدولة الاجتماعات، لضمان سلاسة تبادل المعلومات وتجنب سوء الفهم.

كما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب التالية، ويشير ذلك إلى تبني قيادات جامعة سوهاج أسلوب إداري يشجع على المشاركة والتفاعل بين جميع أفراد الجامعة، مما يخلق بيئة عمل صحية يسودها الاحترام والتعاون، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على الحوار والتشاور وليس بأسلوب فردي أو تسلطي، ويؤكد ذلك على أهمية الاستماع إلى الموظفين وفهم التحديات التي تواجههم، مع اتخاذ خطوات عملية لحل هذه المشكلات، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الإنتاجية، إضافة إلي الاهتمام بالجوانب الإنسانية داخل المؤسسة، من خلال تعزيز روح الفريق، والاهتمام بالمشاعر والاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية.

٤ - نمط القيادة

يوضح جدول (١٠) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد نمط القيادة

جدول (١٠)  
استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد نمط القيادة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تفويض بعض صلاحياتها للعاملين.	٣,٤٤	٠,٨١	مرتفعة	٨
٢.	تمنح العاملين الحرية في أداء مهامهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.	٣,٣٧	٠,٨٦	متوسطة	١٢
٣.	تتقبل جميع وجهات النظر والمقترحات المقدمة من العاملين.	٣,٤٣	٠,٨٦	مرتفعة	٩
٤.	تحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين.	٣,٥٥	٠,٧١	مرتفعة	٢
٥.	تهتم بمعالجة النزاعات بين العاملين.	٣,٤١	٠,٩٢	مرتفعة	١٠
٦.	تعمل على إشاعة جو ودي مع العاملين أثناء الاجتماعات.	٣,٥٠	٠,٨٠	مرتفعة	٥
٧.	تسعى إلى تعزيز شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها.	٣,٤٧	٠,٧٩	مرتفعة	٧
٨.	تتمتع بالتواضع، فهي تدعم القيم الإيجابية داخل المؤسسة.	٣,٥٦	٠,٧٠	مرتفعة	١
٩.	تشجع على إقامة علاقات اجتماعية فعالة.	٣,٥٣	٠,٧٢	مرتفعة	٤
١٠.	تلتزم بالصدق والإنصاف والاحترام في تعاملاتها مع العاملين.	٣,٥٤	٠,٨٠	مرتفعة	٣
١١.	تعطي الأولوية لاحتياجات العاملين بالمؤسسة.	٣,٤٨	٠,٧٨	مرتفعة	٦
١٢.	تعمل على زيادة الثقة والشفافية في بيئة العمل التنظيمية.	٣,٤١	٠,٨١	مرتفعة	١١
	الإجمالي	٤١,٧٤	٨,٠٨		

يتضح من جدول (١٠) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد نمط القيادة بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، كما جاءت العبارات ( ٨ ، ٤ ، ١٠ ) في المراتب الأولى، وهذا يؤكد علي أن قيادات الجامعة تبذل قصاري جهدها لتشكيل صف ثاني من القيادات لكي يشاركون معهم في تحمل المسؤولية، وتؤكد علي تعزيز الولاء والانتماء لدي العاملين من أجل خدمة المجتمع والنهوض به، وتختلف تلك النتائج مع نتيجة دراسة (عبدالله، ٢٠١٧)، والتي توصلت إلي حصول نمط القيادة علي درجة ممارسة منخفضة.

ويشير ذلك إلي أن قيادات جامعة سوهاج تتحلى بالتواضع في تعاملها مع الآخرين، مما يخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام، كما أن دعمها للقيم الإيجابية، مثل النزاهة

والعمل الجماعي، يساعد على ترسيخ ثقافة مؤسسية قوية، إضافة إلى اهتمامها بتعزيز الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل من خلال المشاركة في المناسبات والفعاليات الاجتماعية، مما يسهم في بناء روح الفريق وتعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين.

كما جاءت العبارات الأخرى من البعد في المراتب التالية، ويشير ذلك إلى أن قيادات جامعة سوهاج تدعم بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح وتقدر آراء الموظفين، بغض النظر عن اختلاف وجهات نظرهم، ويتجلى ذلك في استقبال الأفكار والمقترحات بصدر رحب، مما يسهم في تحسين الأداء واتخاذ قرارات أكثر شمولية، ويعكس هذا السعي لحل الخلافات داخل بيئة العمل بطريقة عادلة وفعالة، ويعني ذلك وجود سياسات وآليات واضحة لمعالجة النزاعات، مثل الحوار المباشر أو تدخل الإدارة بطريقة حيادية، مما يساعد على تحقيق بيئة عمل مستقرة ومنتجة، ويعكس هذا مبدأ تمكين الموظفين ومنحهم الاستقلالية في تنفيذ مهامهم، ما يعزز الإبداع والابتكار، ويعني ذلك أيضاً وجود بيئة عمل مرنة، حيث يتم التركيز على تحقيق النتائج بدلاً من فرض أساليب تنفيذ محددة.

#### ٥- المشاركة واتخاذ القرارات

يوضح جدول (١١) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المشاركة واتخاذ القرارات

#### جدول (١١)

#### استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المشاركة واتخاذ القرارات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تحرص على التشاور مع العاملين قبل اتخاذ القرارات المهمة المرتبطة بالعمل.	٣,٤٣	٠,٨١	مرتفعة	٦
٢.	تهتم بعقد اجتماعات مفتوحة مع العاملين، وتتيح لهم فرصة الحوار دون قيود.	٣,٥٤	٠,٨١	مرتفعة	٤
٣.	تولي اهتماماً بمدى تحقيق القرار للصالح العام للجامعة.	٣,٣٥	٠,٨٠	متوسطة	٨
٤.	تحرص على معرفة المراحل الصحيحة التي ينبغي أن يمر بها القرار.	٣,٤٢	٠,٧٩	مرتفعة	٧
٥.	تهتم بإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار.	٣,٥٤	٠,٧١	مرتفعة	٣
٦.	توازن بين عدة اختيارات قبل اتخاذ القرار النهائي.	٣,٥٤	٠,٧٠	مرتفعة	٢
٧.	تلتزم بمساعدة العاملين، وخدمتهم، وإشراكهم في صنع القرار.	٣,٥٥	٠,٥٢	مرتفعة	١
٨.	تعترف بمساهمات وإنجازات العاملين في المؤسسة.	٣,٥٤	٠,٦٣	مرتفعة	٥
	الإجمالي	٢٧,٩٥	٤,٩٧		

يتضح من جدول (١١) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد المشاركة واتخاذ القرارات بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٤٩)، كما جاءت العبارات (٧ ، ٦ ، ٥ ) في المراتب الأولي، ويشير ذلك إلى أن قيادات جامعة سوهاج لا يقتصر دورها على إصدار الأوامر، بل تعتبر نفسها مسؤولة عن دعم الموظفين ومساعدتهم على النجاح، كما أنها تتيح لهم الفرصة للمشاركة في عملية صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، إضافة إلي حرصها على دراسة جميع الخيارات المتاحة قبل اتخاذ أي قرار، بحيث يكون القرار النهائي مدروسًا بعناية ويأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب والاحتمالات الممكنة، كما تتبنى سياسة الشفافية والانفتاح في الإدارة، حيث يتم تنظيم اجتماعات مفتوحة للعاملين، مما يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم بحرية، ومناقشة القضايا التي تؤثر على بيئة العمل دون أي قيود أو خوف، وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (عبدالله، ٢٠١٧) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة متوسط حسابي منخفض.

كما تشير العبارات الأخرى من البعد إلى اهتمام قيادات جامعة سوهاج بتقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم، مما يعزز روح الفريق، ويرفع مستوى التحفيز لديهم، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد والإبداع في العمل، ويدل ذلك على أهمية الاستماع إلى آراء الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار، مما يعزز الشعور بالمسؤولية لديهم، ويؤدي إلى قرارات أكثر فعالية وقبولاً من قبل الجميع.



## ٦- الحوافز

يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الحوافز

جدول (١٢)

استجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الحوافز

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	تهتم بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين التي تُلبي الحاجات الذاتية للأفراد.	٣,٥٨	٠,٧١	مرتفعة	١
٢.	تعتمد نظام حوافز فعالاً يعزز من كفاءتها ويوفر مناخاً تنظيمياً أكثر إيجابية.	٣,٤٠	٠,٧٨	مرتفعة	٨
٣.	تحرص على ضمان استمرارية الحوافز والوفاء والالتزام بها.	٣,٥٢	٠,٧٢	مرتفعة	٣
٤.	تربط الحوافز بأهداف العمل والجامعة.	٣,٤٠	٠,٩١	مرتفعة	٧
٥.	تركز اهتمامها على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.	٣,٣٦	٠,٩٤	متوسطة	٩
٦.	تكافئ العاملون لإنجازاتهم ومهاراتهم.	٣,٤٨	٠,٨٣	مرتفعة	٦
٧.	تتعامل مع العاملين بشكل متساوي؛ فتطبق الأساليب الموضوعية.	٣,٥١	٠,٨٠	مرتفعة	٤
٨.	تتطبق إجراءات حازمة فيما يتعلق بإنجاز العاملين.	٣,٥١	٠,٦٣	مرتفعة	٥
٩.	تهتم بتطبيق نظام حوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح.	٣,٥٥	٠,٦٢	مرتفعة	٢
	الإجمالي	٣١,٣٦	٥,٧٧		

يتضح من جدول (١٢) اتفاق أفراد العينة علي توافر بعد الحوافز بدرجة ممارسة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، كما جاءت العبارات (١ ، ٩ ، ٣) في المراتب الأولى، ويؤكد ذلك أن قيادات جامعة سوهاج تولي اهتماماً خاصاً للحوافز المعنوية، مثل التقدير، والاعتراف بجهود الموظفين، ومنحهم فرصاً للنمو والتطور؛ فأشباع الحاجات الذاتية مثل الشعور بالإنجاز والانتماء يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية وإبداع، إضافة إلي أهمية وضع نظام حوافز يشجع الموظفين على أداء واجباتهم بمسؤولية، ويكافئهم عند إظهار الالتزام والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك يسهم في تعزيز ثقافة الاعتماد على الذات وتحمل المهام بجدية، وتعكس هذه العبارات مبدأ العدالة في بيئة العمل، حيث يتم تقديم الحوافز بناءً على معايير

موضوعية وواضحة، دون تحيز أو تمييز؛ فذلك يضمن شعور جميع الموظفين بالإنصاف، مما يعزز الحافز لديهم للعمل بجد واجتهاد، وهذا النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (عبدالله، ٢٠١٧) والتي جاء بها هذا البعد بدرجة متوسط حسابي منخفض.

بينما تؤكد العبارات الأخرى من البعد علي اعتماد قيادات جامعة سوهاج معايير صارمة لضمان تحقيق الموظفين لمستويات الأداء المطلوبة، وقد يشمل ذلك تقييمات دورية للأداء، ووضع مؤشرات دقيقة لقياس الإنجاز، وضمان التزام العاملين بالمعايير المحددة، إضافة إلي اعترافها بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم من خلال منحهم مكافآت تتناسب مع أدائهم، ويمكن أن تكون هذه المكافآت مالية، أو ترفقيات، أو فرص تدريب وتطوير، مما يحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

وللإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفراسة الاستراتيجية وتعزيز المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وجاءت النتائج كما في الجدول (١٣):

جدول (١٣)

العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي

المحور الأول: أبعاد الفراسة الاستراتيجية				أبعاد المحور الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي	م
الدرجة الكلية	الفهم العميق	الإلهام	التمكين		
** .٨٢٤	** .٧٥٤	** .٨١٠	** .٥٩٦	الهيكل التنظيمي	١.
** .٧٠٩	** .٨٣٧	** .٥٣٤	** .٤٤٩	التدريب وتنمية المهارات	٢.
** .٧٢٦	** .٧٩٣	** .٦٠٣	** .٤٨٣	الاتصال	٣.
** .٧٣٥	** .٧٤٩	** .٦٤٢	** .٥٢٨	نمط القيادة	٤.
** .٧٠١	** .٦٩٢	** .٦٣٢	** .٥٠٨	المشاركة واتخاذ القرارات	٥.
** .٧٤٣	** .٧٥٤	** .٦٧٣	** .٥٠٣	الحوافز	٦.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الدرجة الكلية عند مستوي (٠.٠١)؛ حيث كانت قيمة الارتباط ما بين (٠.٧ ، ٠.٨).
- العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي؛ فالملاحظ وجود علاقة ارتباط قوية ومتوسطة بين الأبعاد المختلفة، وذلك يرجع إلي أن استجابات أفراد العينة كانت في معظمها موافق أو موافق إلي حد ما.
- عندما يتمتع القائد بفراسة استراتيجية، ينعكس ذلك على المناخ التنظيمي في المؤسسة بطريقة إيجابية، حيث:

- اتخاذ قرارات مدروسة يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارًا وثقة بين الموظفين.
- القدرة على التنبؤ بالمستقبل تُساعد في تهيئة الموظفين للتغيرات وتقليل القلق المرتبط بالمجهول.
- التخطيط الاستراتيجي المحكم يجعل العمل أكثر تنظيمًا ويقلل من العشوائية والارتجال.
- قيادة فعالة ومتواصلة تخلق بيئة عمل تحفيزية، مما يزيد من رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- زيادة الشفافية والثقة داخل المؤسسة.
- تعزيز الإبداع والتحفيز بين الموظفين.
- القدرة على التعامل مع الأزمات بذكاء.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية 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 موضحة كما في الجدول التالي:

## جدول (١٤)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية، تبعًا لمتغير النوع

م	الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
١.	التمكين	ذكر	٣٦٣	٣٢,٥٣	٤,١٨٨	.٤٠٥	لا توجد فروق
		أنثى	٢٤٨	٣١,٦١			
٢.	الإلهام	ذكر	٣٦٣	٣٥,٧٣	٣,٤٩٠	.٠٨٧	لا توجد فروق
		أنثى	٢٤٨	٣٤,٦١			
٣.	الفهم العميق	ذكر	٣٦٣	٣١,٥٤	١,٥٨٥	.٠٣٥	توجد فروق
		أنثى	٢٤٨	٣٢,٠٩			
مجموع الأبعاد		ذكر	٣٦٣	٩٩,٨١	١,٨٦٣	.٦١١	لا توجد فروق
		أنثى	٢٤٨	٩٨,٣٢			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعًا لمتغير النوع، مما يعني اتفاق أفراد العينة ذكورًا وأنثىً علي أهمية هذه الأبعاد، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة لبعد الفهم العميق، مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر هذا البعد والفروق لصالح الإناث؛ حيث يسهم اهتمام قيادات جامعة سوهاج بالفهم العميق في مساعدتها على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وتوجيه المؤسسات نحو النجاح، والتعامل مع التحديات بطريقة مدروسة، من خلال عدة جوانب: اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، إدارة المخاطر بفعالية، بناء ثقافة الابتكار والتطوير، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات والتحليل.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية 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 موضحة كما في الجدول التالي:

## جدول (١٥)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية، تبعاً لمتغير الكلية

م	الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق																												
١.	التمكين	نظري	٢٩٢	٣١,٩٥	١,٨٢٤	.١٨١	لا توجد فروق																												
		عملي	٣١٩	٣٢,٣٥				٢.	الإلهام	نظري	٣٦٣	٣٤,٧٧	٣,٠٩٧	.٨٥٥	لا توجد فروق	عملي	٢٤٨	٣٥,٧٤	٣.	الفهم العميق	نظري	٣٦٣	٣١,٦٥	.٦٢٦	.٧٦٣	لا توجد فروق	عملي	٢٤٨	٣١,٨٧		مجموع الأبعاد	نظري	٣٦٣	٩٨,٣٨	٢,٠٢٧
٢.	الإلهام	نظري	٣٦٣	٣٤,٧٧	٣,٠٩٧	.٨٥٥	لا توجد فروق																												
		عملي	٢٤٨	٣٥,٧٤				٣.	الفهم العميق	نظري	٣٦٣	٣١,٦٥	.٦٢٦	.٧٦٣	لا توجد فروق	عملي	٢٤٨	٣١,٨٧		مجموع الأبعاد	نظري	٣٦٣	٩٨,٣٨	٢,٠٢٧	.٨٧١	لا توجد فروق	عملي	٢٤٨	٩٩,٩٧						
٣.	الفهم العميق	نظري	٣٦٣	٣١,٦٥	.٦٢٦	.٧٦٣	لا توجد فروق																												
		عملي	٢٤٨	٣١,٨٧					مجموع الأبعاد	نظري	٣٦٣	٩٨,٣٨	٢,٠٢٧	.٨٧١	لا توجد فروق	عملي	٢٤٨	٩٩,٩٧																	
	مجموع الأبعاد	نظري	٣٦٣	٩٨,٣٨	٢,٠٢٧	.٨٧١	لا توجد فروق																												
		عملي	٢٤٨	٩٩,٩٧																															

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الكلية، مما يعني اتفاق أفراد العينة ذكوراً وأناتاً علي أهمية هذه الأبعاد، مما يعني اتفاق أفراد العينة في الكليات العملية والنظرية حول أهمية هذه الأبعاد، وبالتالي تقارب وجهات النظر فيما بينهما.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد الفراسة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج موضحة كما في الجدول:

## جدول (١٦)

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)	مستوي الدلالة
	التمكين	بين المجموعات	٢	٦٤,١٦١	٣٢,٠٨٠	٤,٤٢٧	٠.١٢
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٤٤٠٦,١٢١	٧,٢٤٧		
	الإلهام	بين المجموعات	٢	٤٠٦,٣٨٤	٢٠٣,١٩٢	١٣,٨٠٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٨٩٥٠,٧٥٩	١٤,٧٢٢		
	الفهم العميق	بين المجموعات	٢	٥٣٥,٩٥٦	٢٦٧,٩٧٨	١٥,٣٢٢	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	١٠٦٣٣,٩٦٦	١٧,٤٩٠		
	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	٢٢٤٦,٧٨٢	١١٢٣,٣٩١	١٢,٣٢٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٥٥٤٠٦,٩٨٣	٩١,١٣٠		

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني اختلاف وجهات نظر أفراد العينة في رؤيتها لأبعاد الفراسة الاستراتيجية عند مستوى (٠.٠٠١)، وبالتالي هناك اختلاف من حيث الدرجة العلمية بين الكليات العملية والنظرية من حيث تقدير واقع هذه الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار "شيفية Scheffe"، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (١٧)  
نتائج اختبار " شيفية " لاتجاه الفروق بين فئات الدرجة العلمية

م	الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
١.	التمكين	أستاذ	٢٢٢	٣٢,٠٥		
		أستاذ مساعد	١٠٧	٣٢,٨٥	* ٨٠٥٧٦	
		مدرس	٢٨٢	٣١,٩٧		* ٨٨١٠٩
٢.	الإلهام	أستاذ		٣٦,١٥		
		أستاذ مساعد		٣٥,٧٥		
		مدرس		٣٤,٤١	* ١,٧٤١٨١	* ١,٣٤٥٦٦
٣.	الفهم العميق	أستاذ		٣٢,٤٢		
		أستاذ مساعد		٣٣,٠١		
		مدرس		٣٠,٧٨	* ١,٦٣٩٧٤	* ٢,٢٣٥٠٠
مجموع الأبعاد	أستاذ			١٠٠,٦٣		
	أستاذ مساعد			١٠١,٦٣		
	مدرس			٩٧,١٧	* ٣,٤٥٦٨٧	* ٤,٤٦١٧٦

يتضح من جدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد التمكين بين فئة (أستاذ مساعد) من ناحية، وفئة (أستاذ) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، وهذا يعني أن الاساتذة والاساتذة المساعدين هم أكثر قدرة علي تطبيق أبعاد الفراسة الاستراتيجية، وهم الأكثر خبرة في تكوين رؤي ذات نظرة مستقبلية، وهم القادرون علي التواصل ودعم بيئة العمل وتفعيل المناخ الديمقراطي في الجامعة.

كما توجد فروق في البعد الثاني والثالث بين فئة (أستاذ) من ناحية، وفئة (مدرس) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وبين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، وهذا يؤكد علي الدور الكبير الذي تقوم به الاساتذة والاساتذة المساعدين داخل الجامعات من غرس القيم والأخلاق في نفوس العاملين، والعمل علي إقامة علاقات إنسانية جيدة مع كافة العاملين بالجامعة، ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في كافة التخصصات، والاهتمام بالتجديد والتطوير المستمر لمنظومة العمل الجامعي، وتحويل رؤية ورسالة الجامعة إلي عمل يواكب التطورات والتغيرات السريعة.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي 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 موضحة كما في الجدول التالي:

جدول (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، تبعًا لمتغير النوع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
الهيكل التنظيمي	ذكر	٣٦٣	٢٨,١١	١,٤٩٨	.٨٣٧	لا توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٢٧,٥٨			
التدريب وتنمية المهارات	ذكر	٣٦٣	٣٤,٠٧	٢,٤٧٤	.٠١١	توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٣٥,٤٣			
الاتصال	ذكر	٣٦٣	٣٣,٨٠	٢,١٢٤	.٣٥٠	توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٣٤,٨٥			
نمط القيادة	ذكر	٣٦٣	٤١,٢٠	١,٩٩٨	.١٣٧	لا توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٤٢,٥٣			
المشاركة واتخاذ القرارات	ذكر	٣٦٣	٢٧,٨٢	.٧٩٤	.٧٤٠	لا توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٢٨,١٤			
الحوافز	ذكر	٣٦٣	٣١,٢٥	.٥٩٦	.٠٣٧	توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٣١,٥٣			
مجموع الأبعاد	ذكر	٣٦٣	١٩٦,٢٨	١,٣٧٤	.٠٨٩	لا توجد فروق
	أنثي	٢٤٨	٢٠٠,١٠			

ويتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعًا لمتغير النوع، مما يعني اتفاق أفراد العينة ذكورًا وأنثًا علي أهمية هذه الأبعاد في تهيئة بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار والتغيير داخل المنظومة الجامعية، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد التدريب وتنمية المهارات والاتصال والحوافز، مما يعني اختلاف رؤية أفراد العينة في تقدير درجة توافر هذه الأبعاد والفروق لصالح الإناث، حيث يسهم اهتمام قيادات الجامعة بوجود دورات تدريبية مكثفة، وورش عمل، إضافة إلي اهتمامها بأسلوب التواصل الفعال وتهيئة مناخ صحي داخل الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .



وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي 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 موضحة كما في الجدول التالي:

جدول (١٩)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي ، تبعاً لمتغير الكلية

م	الأبعاد	الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوي الدلالة	الفروق
١.	الهيكل التنظيمي	نظري	٢٩٢	٢٧,٦٩	١,١٤٣	.٠٦٤	لا توجد فروق
		عملي	٣١٩	٢٨,٠٩			
٢.	التدريب وتنمية المهارات	نظري	٢٩٢	٣٤,٤٥	.٦١٦	.٢٥٥	لا توجد فروق
		عملي	٣١٩	٣٤,٧٩			
٣.	الاتصال	نظري	٢٩٢	٣٤,٠٩	.٥٢٩	.٠٠٣	توجد فروق
		عملي	٣١٩	٣٤,٣٦			
٤.	نمط القيادة	نظري	٢٩٢	٤٢,٣٣	١,٧٦٧	.٠٢٦	توجد فروق
		عملي	٣١٩	٤١,١٩			
٥.	المشاركة واتخاذ القرارات	نظري	٢٩٢	٢٨,٤٥	٢,٣٦٩	.٣١٨	لا توجد فروق
		عملي	٣١٩	٢٧,٥٠			
٦.	الحوافز	نظري	٢٩٢	٣١,٤٧	.٤٥٤	.٠١٠	توجد فروق
		عملي	٣١٩	٣١,٢٦			
	مجموع الأبعاد	نظري	٢٩٢	١٩٨,٥١	.٤٧٨	.٠٤٦	توجد فروق
		عملي	٣١٩	١٩٧,٢١			

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الكلية، لصالح الكليات النظرية، مما يشير إلي أن أفراد العينة من الكليات النظرية يوافقوا بدرجة كبيرة علي ممارسة قيادات الجامعة لأبعاد المناخ التنظيمي، وبالتالي كلا من الكليات العملية والنظرية تؤيد ضروري تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي في منظومة العمل، والالتزام بالجانب الأخلاقي وأخلاقيات العمل والمهنة والاهتمام بالتطوير والإبداع، وتلبية احتياجات ومطالب العاملين داخل الجامعة، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في الأبعاد التالية الهيكل التنظيمي، والتدريب، والمشاركة واتخاذ القرارات، مما يعني اتفاق أفراد

العينة في الكليات العملية والنظرية حول أهمية هذه الأبعاد، وبالتالي تقارب وجهات النظر فيما بينهما.

وللتعرف علي الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادات جامعة سوهاج لأبعاد المناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتي تعزي لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي بين عدة مجموعات (One Way ANOVA)، وجاءت النتائج موضحة 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)	مستوي الدلالة
١.	الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	٢	١٠٦٣,٥٥٨	٥٣١,٧٧٩	٣٢,٠٨٠	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	١٠٠٧٨,٥٥٠	١٦,٥٧٧		
٢.	التدريب وتمتية المهارات	بين المجموعات	٢	٩٥٠,٦٩٢	٤٧٥,٣٤٦	١٠,٣١١	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٢٨٠٢٩,٤٥٢	٤٦,١٠١		
٣.	الاتصال	بين المجموعات	٢	١٤٢٠,٢١٥	٧١٠,١٠٨	١٩,٣٣٢	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٢٢٣٣٣,٣١٦	٣٦,٧٣٢		
٤.	نمط القيادة	بين المجموعات	٢	٢١٩٧,٦٨٣	١٠٩٨,٨٤٢	١٧,٧١٤	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٣٧٧١٤,٩٧٥	٦٢,٠٣١		
٥.	المشاركة واتخاذ القرارات	بين المجموعات	٢	٧٧٤,٠٠٣	٣٨٧,٠٠٢	١٦,٤٤١	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	١٤٣١١,٨٠٣	٢٣,٥٣٩		
٦.	الحوافز	بين المجموعات	٢	١٤٤٨,٣٦٩	٧٢٤,١٨٥	٢٣,٣٣٢	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	١٨٨٧١,٥١٠	٣١,٠٣٩		
٠.٠٠٠	مجموع الأبعاد	بين المجموعات	٢	٤٥٠٠,٥٠٨٣	٢٢٥٠,٢٥٤٢	٢٠,٩٨٦	٠.٠٠٠
		داخل المجموعات	٦٠.٨	٦٥١٩٣٥,٨٨٩	١٠٧٢,٢٦٣		

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد الاستبانة ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني اختلاف وجهات نظر أفراد العينة في رؤيتها لأبعاد المناخ التنظيمي عند مستوي (٠.٠١)، وبالتالي هناك اختلاف من حيث الدرجة العلمية بين الكليات العملية والنظرية من حيث تقدير واقع هذه الأبعاد، ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار " شيفية Scheffe"، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

### جدول (٢١)

#### نتائج اختبار " شيفية " لاتجاه الفروق بين فئات الدرجة العلمية

م	الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مساعد
	الهيكل التنظيمي	أستاذ	٢٢٢	٢٩,٣٦		
		استاذ مساعد	١٠٧	٢٨,٥٣		
		مدرس	٢٨٢	٢٦,٥١	*٢,٠٢٢٠٧	*٢,٨٥٤٢٣
	التدريب وتنمية المهارات	أستاذ	٢٢٢	٣٥,٦٦		
		استاذ مساعد	١٠٧	٣٦,٠١		
		مدرس	٢٨٢	٣٣,٢٩	*٢,٧٢٧٩١	*٢,٣٧٥٨٩
	الاتصال	أستاذ	٢٢٢	٣٥,٥٨		
		استاذ مساعد	١٠٧	٣٥,٧٦		
		مدرس	٢٨٢	٣٢,٥٨	*٣,١٧٧٧٠	*٢,٩٩٦٩٣
	نمط القيادة	أستاذ	٢٢٢	٤٣,٣٨		
		استاذ مساعد	١٠٧	٤٣,٧٢		
		مدرس	٢٨٢	٣٩,٦٩	*٤,٠٣٠٣٩	*٣,٦٨٤٣٠
	المشاركة واتخاذ القرارات	أستاذ	٢٢٢	٢٩,٠٤		
		استاذ مساعد	١٠٧	٢٨,٩٠		
		مدرس	٢٨٢	٢٦,٧٤	*٢,١٦٥٤١	*٢,٢٩٩٤١
	الحوافز	أستاذ	٢٢٢	٣٣,٠٦		
		استاذ مساعد	١٠٧	٣٢,١٢		
		مدرس	٢٨٢	٢٩,٧٤	*٢,٣٨٠٣٦	*٣,٣٢٦٤٣
	مجموع الأبعاد	أستاذ	٢٢٢	٢٠٦,١٠		
		استاذ مساعد	١٠٧	٢٠٥,٠٧		
		مدرس	٢٨٢	١٨٨,٥٧	*١٦,٥٠٣٨٤	*١٧,٥٣٧١٩

يتضح من جدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي (٠.٠٥) في بعد الهيكل التنظيمي بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، وهذا يعني أن الاساتذة هم أكثر قدرة علي تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي، وتهيئة بيئة داعمة للإنجاز والإبداع؛ فهم القادرون علي التواصل ودعم بيئة العمل وتفعيل المناخ الديمقراطي في الجامعة، وتمكين العاملين معهم علي المشاركة في تقاسم السلطة، كما توجد

فروق ذات دلالة احصائية بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد)، وهذا يؤكد علي اتفاق وجهات نظر المدرسين والأساتذة المساعدين علي أهمية هذا البعد.

كما توجد فروق ذات دلالة احصائية في جميع أبعاد المناخ التنظيمي عند مستوي (٠.٠٥) بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ)، كما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين فئة (مدرس) من ناحية، وفئة (أستاذ مساعد) من ناحية أخرى لصالح فئة (أستاذ مساعد).

### ملخص نتائج البحث:

- أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد الفراسة الاستراتيجية بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة في جميع الأبعاد.
- أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد المناخ التنظيمي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة في جميع الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الفراسة الاستراتيجية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.
- وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة أبعاد الفراسة الاستراتيجية وممارسة أبعاد المناخ التنظيمي بجامعة سوهاج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الدرجة الكلية عند مستوي (٠.٠١)؛ حيث كانت قيمة الارتباط ما بين (٠.٧، ٠.٨).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الفراسة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير النوع .
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوي (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد الفراسة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد الفراسة الاستراتيجية ككل تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل تبعًا لمتغير النوع.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند مستوى (٠.٠٥) بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل تبعًا لمتغير الكلية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة بالنسبة لأبعاد المناخ التنظيمي ككل تبعًا لمتغير الدرجة العلمية.

### التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفر عنها البحث الميداني توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتبني أبعاد الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي داخل منظومة العمل الجامعي، مما يؤثر إيجابيًا علي زيادة انتاجية العمل وتحقيق التميز التنافسي داخل الجامعة.
- عقد ورش عمل ودورات لتوضيح مفاهيم وأبعاد الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي وأهميتهم في تحسين جودة العمل والرضا الوظيفي داخل الجامعة، ونشر كل ما يتعلق بالفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي وأبعادهم وخصائصهم علي المواقع الالكترونية داخل الكليات، لتعريفهم بهذه المداخل الحديثة في الإدارة وأهميتها في تطوير منظومة العمل الجامعي.
- ضرورة وجود أبحاث ودراسات متعددة تتناول أبعاد الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي وأهميتهم في المؤسسات التعليمية.
- استخدام الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي باعتبارهم أنماط قيادية حديثة في إدارة العمل الجامعي.
- تعزيز دور الفراسة الاستراتيجية والمناخ التنظيمي داخل منظومة العمل الجامعي، وذلك من خلال:
- تعزيز دور التمكين كأحد أبعاد الفراسة الاستراتيجية في جامعة سوهاج، وربطه بالهيكل التنظيمي كأحد أبعاد المناخ التنظيمي، ويمكن لقيادات الجامعة اتباع مجموعة من الاستراتيجيات، منها:

١. تنمية القدرات القيادية من خلال:
  - تقديم برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية والإدارية حول التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الذكية.
  - تعزيز مهارات التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الاستراتيجي بناءً على تحليل الاتجاهات والتحديات.
٢. تشجيع الابتكار والمبادرات الذاتية من خلال:
  - توفير بيئة تشجع أعضاء هيئة التدريس والموظفين على اقتراح حلول جديدة وتطوير الأفكار المبتكرة.
  - تحفيز التفكير الإبداعي من خلال منصات تفاعلية داخل الجامعة.
٣. إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال:
  - تطبيق نموذج الحوكمة التشاركية من خلال اللجان الاستشارية داخل الكليات.
  - توفير قنوات للتواصل الفعال بين القيادة الأكاديمية والموظفين.
٤. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لدعم التمكين من خلال:
  - تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات الإدارية لزيادة المرونة التنظيمية.
  - منح السلطات والمسؤوليات المناسبة للقيادات الوسطى وأعضاء هيئة التدريس.
٥. تعزيز الشفافية والعدالة التنظيمية من خلال:
  - وضع آليات واضحة لتقييم الأداء واتخاذ القرارات بما يضمن العدالة والمساواة.
  - نشر التقارير الدورية حول إنجازات الجامعة وخططها المستقبلية لتعزيز الثقة بين القيادة وأعضاء المنظومة الأكاديمية.
٦. خلق بيئة تنظيمية داعمة من خلال:
  - تطوير سياسات تحفيزية تعزز من روح العمل الجماعي والانتماء المؤسسي.
  - تعزيز ثقافة الحوار المفتوح والاستماع إلى مقترحات أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

- لتعزيز دور التمكين كأحد أبعاد الفراسة الاستراتيجية إلى جانب التدريب وتنمية المهارات كجزء من المناخ التنظيمي في جامعة سوهاج، يمكن لقيادات الجامعة اتخاذ عدد من الخطوات الفعالة، تشمل ما يلي:

١. تعزيز التمكين كجزء من الفراسة الاستراتيجية من خلال:

- تفويض الصلاحيات : أي منح الموظفين وأعضاء هيئة التدريس حرية اتخاذ القرارات داخل نطاق مسؤولياتهم، مما يعزز الثقة والابتكار.
- تشجيع المبادرات والاستقلالية: أي تحفيز العاملين على اقتراح حلول جديدة والتعامل مع التحديات بمرونة.
- إشراك جميع المستويات في اتخاذ القرار : من خلال إشراك الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في تطوير سياسات الجامعة لزيادة الانتماء والالتزام المؤسسي.
- الشفافية والمساءلة : وذلك للتأكيد على وضوح الأهداف والتقييم العادل للأداء لتحقيق بيئة داعمة للتمكين.

٢. تعزيز التدريب وتنمية المهارات كجزء من المناخ التنظيمي من خلال:

- برامج تدريبية موجهة : أي تصميم دورات تدريبية مستمرة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعزيز المهارات القيادية والإدارية.
- التعلم المستمر :أي توفير فرص للتعلم الذاتي، مثل ورش العمل، المؤتمرات، والدورات التدريبية المتخصصة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة : أي توظيف تقنيات التعليم الإلكتروني لتسهيل وصول جميع الفئات إلى التدريب والتطوير المهني.
- تحفيز ثقافة التعلم والتطوير : من خلال دمج التدريب كجزء أساسي من الأداء الوظيفي لضمان التطوير المستمر.

٣. الربط بين التمكين والتدريب ضمن المناخ التنظيمي

- إنشاء بيئة محفزة للابتكار : من خلال دعم بيئة عمل تعزز التجربة والخطأ والتعلم المستمر.
- تحقيق التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية : من خلال ربط استراتيجيات الجامعة بجهود تنمية المهارات والتمكين لتعزيز الكفاءة المؤسسية.

- بناء فرق عمل متعاونة : من خلال تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد لرفع مستوى التعاون والمشاركة.

-ولتعزيز التمكين كجزء من الفراسة الاستراتيجية وتعزيز الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي في جامعة سوهاج، يمكن لقيادات الجامعة تبني مجموعة من الاستراتيجيات والتوصيات، ومنها:

تكامل التمكين والاتصال لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال:

- دمج مبادئ التمكين والاتصال في الخطط الاستراتيجية لضمان أن القرارات التنظيمية تدعم الابتكار، والتحفيز، والتفاعل.
- تعزيز القيادة التحويلية من خلال تطوير قادة لديهم رؤية استراتيجية واضحة، ويستطيعون توجيه الفريق بفعالية عبر تواصل واضح وداعم.
- قياس أثر هذه التغييرات من خلال استبيانات تقييم المناخ التنظيمي، وتحليل مدى تحسن مستويات التمكين والاتصال داخل الجامعة.

تعزيز دور التمكين كأحد أبعاد الفراسة الاستراتيجية وربطه بنمط القيادة في جامعة سوهاج من خلال:

- تبني سياسات تدعم الاستقلالية واتخاذ القرار بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين.
- خلق بيئة تحفز الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان الاستخدام الأمثل للتمكين.
- تعزيز القيادة التحويلية التي تقوم على التحفيز والإلهام.
- تبني القيادة التشاركية لإشراك الجميع في صنع القرار.
- تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات القادة في استراتيجيات التمكين.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون.
- تطوير آليات تواصل فعالة لضمان تدفق المعلومات بشفافية.
- تقديم الحوافز والمكافآت لتعزيز روح المبادرة والإبداع.

تعزيز دور الفراسة الاستراتيجية في المناخ التنظيمي من خلال الحوافز والمشاركة في ضوء: مراجعة نظام الحوافز

- من خلال تصميم حوافز مالية وغير مالية تتماشى مع الإنجازات الفردية والجماعية.
- تشجيع الابتكار والإبداع من خلال مكافآت تحفيزية.



تعزيز بيئة تنظيمية داعمة من خلال:

- خلق مناخ أكاديمي يشجع على التعاون وتطوير المهارات.
- دعم التنوع في الأفكار والمبادرات عبر حوافز تحقق أهداف الجامعة.

تحفيز ودعم البحث العلمي والابتكار من خلال:

- توفير الموارد اللازمة لدعم البحث العلمي والمشاريع الريادية.
  - عقد مؤتمرات وورش عمل لتعزيز التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستقبلي.
- تعزيز الإلهام كعنصر من عناصر الفراسة الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي من خلال:

تعزيز ثقافة القيادة الملهمة من خلال:

- تشجيع التفكير الإبداعي والمبادرات المبتكرة.
- تمثّل القادة نموذج يحتذى به في الالتزام الأكاديمي والاستراتيجي.
- إنشاء قنوات تواصل شفافة لبناء بيئة تحفيزية.

تحسين نظام الحوافز من خلال:

- تصميم مكافآت تعزز الإنتاجية والإبداع.
- ضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز.

تعزيز بيئة العمل الداعمة من خلال:

- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق استشارية تعزز التعاون.
- تقديم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية.

تعزيز الفهم العميق في الفراسة الاستراتيجية وتحسين الاتصال في المناخ التنظيمي من خلال:  
تطوير الفكر الاستراتيجي في ضوء:

- تنظيم ورش عمل لتعزيز مهارات التحليل الاستراتيجي.
- استخدام البيانات لفهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

تحسين الاتصال المؤسسي في ضوء:

- تفعيل قنوات اتصال شفافة بين الإدارة والأكاديميين والطلاب.
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة الاستراتيجيات وتحقيق التوافق المؤسسي.

دعم بيئة تعليمية محفزة في ضوء:

- تعزيز بيئة أكاديمية تشجع التفكير النقدي والإبداعي.
- تمكين القيادة التشاركية لتحقيق الاستراتيجيات المؤسسية.

تقييم مستمر للخطط والاستراتيجيات في ضوء :

- وضع آليات لتقييم مدى توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة والتحسين المستمر.

تعزيز دور الفهم العميق مع الحوافز في المناخ التنظيمي من خلال:  
توفير برامج تدريبية متخصصة في ضوء :

- تطوير دورات لتعزيز المهارات الاستراتيجية والقيادية.
- تبني التعلم المستمر عبر المنصات الإلكترونية.

تحسين بيئة العمل في ضوء :

- تقديم حوافز تحفّز الأداء وتدعم الابتكار.
- تعزيز العدالة والمساواة في توزيع الحوافز لضمان الشفافية.

تحقيق التكامل بين الفهم العميق والحوافز في ضوء :

- ربط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- تعزيز ثقافة التقدير للأداء المتميز والمبادرات الإبداعية.

تعزيز الشراكات المؤسسية من خلال:

- بناء علاقات تعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية العالمية.
- دعم المشاريع البحثية التي تخدم المجتمع الجامعي والمحلي.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو كريم ، احمد فتحي ، طناش، سلامة يوسف(٢٠٠٨). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. دراسات، العلوم التربوية. الجامعة الاردنية، (٣٥)١، ١٩٠-٢٠٨.

أهم ، هبة الله أحمد ، مصطفى، يوسف عبدالمعطي ، عثمان ، مني شعبان(٢٠١٩) . إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية . كلية التربية - جامعة الفيوم، (١٢)٣ ، ١٥٣-١٩٥.

الحديدي، عماد أمين سعيد، سعيد، عفاف محمد، المهدي، سوزان محمد(٢٠١٣). تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، (١٤)١، ١٨٣-٢١٧.

الزيادي، مها عادل رمضان (٢٠١٨). أثر الإدارة بالتجوال علي تنمية السلوك الوظيفي الابتكاري " دراسة ميدانية" . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .جامعة عين شمس - كلية التجارة ، ٢٩٧-٣٦٠.

الغامدي، مشرف صالح مسلط ، الزهراني، فيصل محمد علي . (٢٠٢٢) . أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين: دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبدالعزيز الطبية بجدة .المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاة للدراسات والأبحاث، (٣)١٢، ٢٩٨-٣٢٢.

ثابت، عبير سمير، عيد، مني عبدالغفار، أحمد ، مني فتوح، محروس سامية حسين، الشوري ، مديحة مصطفى.(٢٠١٦) . تطوير الجهاز الإداري والتنمية الشاملة. التنمية الإدارية. الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، (٣٢)١٥٠، ٢٤-٣١.

خطاب، كريمة سيد محمود (٢٠٠٨). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المعلمين . مجلة دراسات الطفولة. جامعة عين شمس - كلية الدراسات العليا للطفولة، (٤١)١١، ٥٥-٩٢.

خليل ، نبيل سعد (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة . القاهرة . دار الفجر للنشر والتوزيع.

خليل ، نبيل سعد (٢٠٢٢). السلوك التنظيمي في المدرسة بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

- دسوقي، سلمي حمدي سيد، الزيايدي، بسنت عادل رمضان، وعلي، علا كمال الدين حسن. (٢٠٢٤). أثر المناخ التنظيمي على التوازن بين الحياة والعمل: دراسة ميدانية على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة، جامعة عين شمس،* ٨٣٣-٨٧٢.
- رشوان ، صفاء علي أحمد (٢٠٢٢). تطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة سوهاج في ضوء مدخل القيادة الموزعة. رسالة ماجستير. جامعة سوهاج. كلية التربية.
- زاهر، ضياء الدين، أحمد، علا حمدي (٢٠١٩) سيناريوهات مقترحة لتطوير إعداد القيادات التربوية في ضوء توجهات التنمية المستدامة: مصر نموذجًا. مستقبل التربية العربية، (٢٦) (١١٧)، ١٦٢ - ٢١٢.
- زاهر، علي ناصر شتوي (٢٠٠٦). برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية. التربية المعاصرة. رابطة التربية الحديثة، (٢٣) (٧٣)، ٢٠٩-٢٥٦.
- زروخي، فيروز ، بن عابد، مختار ، بوقناديل، محمد . (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي في تفعيل التمكين النفسي للموظفين: دراسة استطلاعية في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف. *مجلة العلوم الإنسانية،* (١) ٢٠، ٤٣٥-٤٥٤.
- ظلمية، ليث وائل، الساعد، رشاد محمد. (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،* (٤) ٢، ٧١-٩٠.
- عبدالرؤوف، عبدالرؤوف محمود، الدهمي، ثاقبة هادي حسن . (٢٠٢٢). تعبير الرؤيا بين الفراسة والدراسة. *مجلة مركز الخدمة للاستشارات البحثية. جامعة المنوفية - كلية الآداب،* (٧٠) ٢، ٣٣-١.
- عبدالله، محمد حمزة أمين. (٢٠١٧). المناخ التنظيمي والاحترق الوظيفي لدى الأطباء: بحث ميداني بمستشفى بني سويف العام. *مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، كلية الآداب،* (٧٧) ٣، ٧٧-١٥٢.
- علي، جگرخين عبدالله، يوسف، ميهقان شريف ، فتاح، نافا عمر. (٢٠٢٤). دور الفراسة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان-العراق. *المجلة الأكاديمية لجامعة نورو،* (١٣) ١٠، ١٥٤-١٧٥.

عمر، زينب عمر سالم ، السيوي، محمد سليمان.(٢٠٢٢). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في إدارة تشغيل وصنع القطاعات بالشركة الليبية للحديد والصلب .مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، (٢) ١٢ ، ٢٦٤-٢٧٩ .

مصطفى، مصطفى فراج. (٢٠٢٠). المختصر في: جغرافيا محافظة سوهاج. مكتبة الأشرفين.

منصور، منار منصور أحمد.(٢٠٢٠). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. (٢١) ٤ ، ١-٤٥ .

هاشم ، نهلة عبدالقادر. (٢٠٠٨). ملخص دراسة عن تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية. التربية . المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١١) ٢٣ ، ٢٨٣ - ٣٧٥ .

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. صندوق الأمم المتحدة للسكان. (٢٠٢٠). توطین أهداف التنمية المستدامة في مصر محافظة سوهاج .

### مواقع الكترونية

جامعة سوهاج، متاح علي <https://www.sohag-univ.edu.eg> ، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/٢/١٢ م.

مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٧ سنوات من الانجازات محافظة سوهاج، <https://idsc.gov.eg> > upload > government > pdf ، تاريخ الدخول: ١٢ /٢٠٢٥ م.

معجم المعاني الجامع مناخ > ar-ar > <https://www.almaany.com> > dict ، تاريخ الدخول ٢٠٢٥/١/٢٧ م.

ويكيبيديا ، الموسوعة الحرة ، محافظة سوهاج، متاح علي <https://ar.wikipedia.org> > wiki ، تاريخ الدخول: ١٢ /٢٠٢٥ م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbas, A. A., Mousa, H. M. S., & Ali, H. R. M. (2021). organizational climate and its impact on the innovative behavior of auditors. *Arab Journal of Administration*, 41(1), 417-440.
- Abulaban, M. L., Muzher, S. S., & Thawabieh, A. M. (2018). The relationship between predicting personality using physiognomy and through using personality scale. *World Journal of Social Science*, 5(2), 22-39.

- Al Majmai, A. I. H., & Al-Obeidi, F. M. Q. (2023). The role of strategic physiognomy in dealing with marketing chaos. *Migration Letters*, 20(55), 124-139.
- Al-Dulaim, I. A. H. (2019). The impact of strategic physiognomy on organizational entrepreneurship: Applied study in Iraqi higher education. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 3(6), 34-48.
- Al-Hakeem, L. M. H., Ismail, A. H., Jarallah, M. A., Amanah, A. A., & Abbood, N. H. (2024). The relationship between strategic physiognomy and e-service delivery: The mediating role of marketing intelligence. *Journal of Management and Economic Studies*, 6(4), 398-407.
- Alsaqal, A. H., Ahmed, H. A., & Abdullah, A. J. (2021). The role of strategic physiognomy to avoid the strategic drift. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 6), 1-11.
- Dina Hamid Jamal. (2022). The Effect Of Strategic Physiognomy In Achieving Organizational Ingenuity, An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Workers In The Tourism Authority. *World Bulletin Of Management And Law*, 11, 50-61.
- Fadhil, A. H., Abdulrasool, A. M., Al-Hakeem, L. M., Amanah, A. A., & Hussain, A. N. (2024). The role of strategic physiognomy in excellent marketing performance. *Journal of Business Theory and Practice*, 25(2), 585-592.
- Fauziah, N., Safiah, O., Syakirarohan, S., & Shukriah, I. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9(2), 1-10.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment, and intention to leave: An empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66-82.
- Kasim Mohammed, R., & Kadhim Saaed, H. (2021). Strategic physiognomy and its impact on organizational prosperity: An analytical research in the State Company for Electrical and Electronic Industries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2627-2634.
- Lafta, A. H., Man, N. B., Sali, J. M., Abu Samah, B., Mohd Nawi, N. B., & Raja Yusof, R. N. B. (2016). A need for investigating organizational climate and its impact on the performance. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 136-142.
- Mahdi , Duaa Rasol ,Mohammed ,Alyaa Jassim.(2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability

- :An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad" . *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30 (142) , 234-249.
- O .Babatunde, S., D .Yusuf, A.. & .J. Abdulkareem, Z (2018). Organizational Climate and its effects on the Performance of Nigerian Pharmaceutical Companies .*Advances in Multidisciplinary Research Journal*, 4 ( 4), 1-12 .
- Olsson, A., Paredes, K. M. B., Johansson, U., Roese, M. O., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.
- Omran, A., & Fleih, A. S. (2024). The impact of strategic physiognomy on strategic improvisation: An analysis of the perspectives of a random sample of University of Kufa employees. *American Journal of Economics and Business Management*, 7(5), 18-30.
- Radhi, M. H., & Ghabash, F. R. (2023). The synergistic relationship between strategic physiognomy and organizational improvisation and their role in achieving entrepreneurial performance: Karbala refinery project. *Russian Law Journal*, 11(12s), 486-501.
- Rahmat, A., Abdillah, M. R., Priadana, M. S., Wu, W., & Usman, B. (2020). Organizational climate and performance: The mediation roles of cohesiveness and organizational commitment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1-6.
- Shaheed, J. M., Alabdily, D. H., Amanah, A. A. (2023). 202 Strategic Physiognomy and its Impact on Achieving Outstanding Performance. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(3), 86-104.
- Suguna, K. (2014). Organizational climate: Differing concepts and measurements. *Global Journal of Research in Management*, 4(1), 67-85.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: An empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2),189-201.