

تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرياء- إجراءات مقترحة

د/ ناصر أحمد عثمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء- إجراءات مقترحة

د/ ناصر أحمد عثمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

المستخلص:

يهدف البحث إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٨٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بنسبة (٣٠ %) تقريبًا من إجمالي المجتمع الأصلي للبحث، وقد أسفرت النتائج عن أن واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء كان متوسطًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٤)، وأن واقع أدائهم في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة جاء في المرتبة الأولى، يليه بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة، ثم بعد المناعة التنظيمية، يليه بعد القدرة على التناسخ، وأخيرًا جاء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الخامسة والأخيرة، وفي ضوء ذلك يقترح البحث عددًا من الإجراءات، منها؛ ضرورة تحديث برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء، بالإضافة إلى عقد منتدى سنوي تقوم من خلاله القيادات الأكاديمية بعرض التجارب الناجحة الداخلية أو الخارجية التي تم تطبيقها، فضلًا عن إنشاء منصة إلكترونية لتقديم الأفكار التطويرية الغير مألوفة، وتشجيع القيادات الأكاديمية على تنفيذ المناسب منها.

الكلمات المفتاحية: تطوير أداء، القيادات الأكاديمية، المنظمة الحرباء.

Developing the performance of academic leaders at Aswan University in light of the dimensions of the chameleon organization - proposed measures

Dr. Nasser Ahmed Othman

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration
Faculty of Education, Aswan University

Abstract:

The study aims to develop the performance of academic leaders (deans, vice-deans, and heads of departments) at Aswan University in light of the dimensions of the Chameleon Organization. The descriptive method was adopted, and a questionnaire was administered to a sample of 280 faculty members, representing approximately 30% of the total research population.

The findings revealed that the overall performance of academic leaders at the university, in light of the Chameleon Organization dimensions, was moderate, with a mean score of 1.73 and a standard deviation of 0.54. The dimension of possessing full flexibility ranked first, followed by mobility and environmental monitoring, then organizational immunity, replication ability, and finally, the ability to create surprise, which came in fifth and last place.

In light of these findings, the study proposes several actions, including: updating professional development programs offered to academic leaders based on the dimensions of the Chameleon Organization; organizing an annual forum through which academic leaders present successful internal and external practices; and establishing an electronic platform for submitting innovative developmental ideas and encouraging leaders to implement the most suitable ones.

Keywords: Performance development, academic leadership, chameleon organization.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، وما تفرضه من تحديات غير مسبوقة على مؤسسات التعليم العالي، أصبحت الجامعات مطالبة بأن تعيد النظر في أساليب عملها، بحيث تتمكن من الاستجابة بفاعلية للتغيرات المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة مع تزايد حدة المنافسة مع نظيراتها، حيث أشار العبادي والخاباني (٢٠٢٠، ٩٧) إلى أن القاسم المشترك بين جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها هو رغبتها الملحة في البقاء والاستمرار بتأدية أنشطتها ورفع مستوى أدائها، وصولاً إلى حالة من الريادة على مستوى القطاع الذي تعمل في محيطه، وبغية تحقيق هذا الهدف، وتزامناً مع التقلبات المستمرة في بيئات اليوم؛ فإن المنظمات لا تدخر جهداً نحو محاولة كسب المراكز التنافسية، وتجنب احتمالية فقدان مراكزها الحالية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل أن تكون المنظمة قادرة على المنافسة في عالم اليوم سريع الخطى ذي التقنية العالية فمن الضروري التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية، فالمنظمات التي لا تتكيف تموت (Javier, 2012, 2)؛ لذا فإنها تسعى إلى محاكاة بعض العوامل الطبيعية، سواء أكانت بشرية أم حيوانية أم نباتية، لتأخذ بعض خصائص الطبيعة وتجعلها وسيلة للبقاء في المستقبل (Sultan & Alhadrawi, 2015, 191).

وبالرغم من أن خصائص الحرباء يمكن بسهولة ربطها بالسلبية عند مقارنتها بسلوك البشر، إلا أنه يمكن اتخاذ نهجاً إيجابياً لدراسة الحرباء كنظام بيولوجي، فغالباً ما يُنظر إلى المنظمة التي تتصرف كحرباء باعتبارها غير موثوقة، وتميل إلى التغيير أو الخداع، غير أن الحرباء - في حقيقتها - نظام بيولوجي يسعى لضمان بقائه ونجاحه على مر السنين من خلال تبني مجموعة واسعة من التكيفات مع بيئته، فبالرغم من كونها كائن حي صغير نسبياً مقارنة بالكائنات الأكبر حجماً، إلا أنها قادرة على الاستجابة الإيجابية والتكيف مع البيئة المحيطة بها، باستخدام الموارد المتاحة لها، لذلك ينبغي أن تستفيد المنظمة من هذا الكائن، وأن تكون نظاماً مفتوحاً على بيئته ويتفاعل معها، ويتطور إيجابياً وسلبياً استجابةً للتطورات في بيئته (Mhizha, 2014, 40, 45).

إن سلوك الحرباء هو أفضل سلوك يمكن أن يتبع في المنظمات، فمن خلاله يمكن التكيف مع البيئات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف (العبادي والخاقاني، ٢٠٢٠، ١٠٢)، وتكمن أهمية التحول نحو مفهوم المنظمة الحربية chameleon organization في تلبية احتياجات المستفيدين الغير معلنة والتي تتجاوز توقعاتهم، وتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء والمنافسة، وزيادة القدرة على التحكم والتكيف مع البيئة، وتحقيق التفوق التنافسي، ويتم ذلك من خلال تبني عدد من الأبعاد، من أهمها: القدرة على التحرك ومراقبة البيئة المحيطة، وقدرتها على المفاجأة، ومرونتها المطلقة، وقدرتها على التناسخ، وتمتعها بمناعة تنظيمية ضد المخاطر البيئية (Sultan & Alhadrawi, 2015, 190, 192).

ومع التحديات الجديدة والمتنوعة والمعقدة التي يواجهها القادة في بيئة اليوم المتغيرة، فمن الضروري للمنظمات أن تبتعد عن ممارسات القيادة القديمة والتقليدية، وأن تتبنى ممارسات جديدة؛ لذا فإنه عند الحديث عن المنظمات الحربية، يجب الأخذ في الاعتبار القيادة العليا للمنظمة وإدارتها للعوامل الداخلية والخارجية لها، وأن هذه القيادة يجب أن تتمتع بمجموعة من الصفات التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها الشخصية وأهداف المجموعة، فالصفات القيادية الفعالة ضرورية في المنظمات المعقدة والمتنوعة اليوم، وهنا يبرز مفهوم القيادة الحربية التي تساعد على إدارة التغيير داخل المنظمة بنجاح (Massoudi, 2022, 1, 4)، حيث يتم التأكيد على القيادة باعتبارها عملية اجتماعية تشمل عددًا من الجهات الفاعلة التنظيمية، مثل القادة والأتباع والسياق الذي يتفاعلون فيه، وهذا يلفت الانتباه إلى كيفية تعريف السياقات والمواقف، حيث يمكن القول إنها تشكل الأساس لممارسات القيادة الناجحة (Tyskbo & Styhre, 2022, 3).

إن القيادة الحربية تعني قدرة القائد على تعديل أساليبه كما تفعل الحرباء، وذلك سعيًا نحو تحسين أداء المنظمة؛ وبالتالي فإن استخدام أسلوب القيادة الحربية يمكن أن يمكّن المؤسسات، وخاصة الجامعات، من تحقيق أداء متميز في أعمالها، ويساعدها على تحقيق أهدافها، لذا من الضروري دراسة دور القيادة الحربية في المنظمات وربطه بالأداء المتميز؛ إذ يمكن لهذا الإجراء أن يحسن الأداء الحالي والمستقبلي (Massoudi, 2022, 1, 3, 14)، حيث توصلت دراسة محمد (٢٠٢٤، ٢٨٣) إلى أن استخدام المنظمة

للأساليب القيادية الحrbائية سيمكنها من تحقيق الأداء المتميز، كما توصلت دراسة السعداوي (٢٠٢٣، ٢٠٢٧) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات القيادة الحrbاء في الأداء الريادي.

وقد أصبح لزماً على القيادات الأكاديمية بالجامعة أن تأخذ بأساليب الإدارة الجامعية المعاصرة، حتى تؤدي واجباتها على أكمل وجه، كما ينبغي الاهتمام بتدريبها من أجل تعظيم الاستفادة منها، من خلال رفع كفاءتها وقدراتها الإدارية، وإعدادها علمياً وعملياً وحسن توجيهها لاكتساب الخبرات السلوكية والوظيفية، بما يساعدها على تنمية مهاراتها الفنية والإدارية، ومساعدتها على تقدير الاحتمالات المستقبلية وتصور التغيرات والاستعداد لمواجهتها (السعودي، ٢٠١٣، ٥٢).

وفي السياق ذاته؛ يتضح أن تبني أبعاد المنظمة الحrbاء داخل الجامعة يمكن أن يسهم - بشكل كبير - في تحقيق أهدافها التي حددتها وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥، ١٦٠) في استراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠، يأتي في مقدمتها؛ تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم العالمية، ويشمل ذلك تفعيل قواعد الاعتماد والجودة لمسايرة المعايير العالمية، وتمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين، وتطوير البنية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم، ومن الأهداف - أيضاً - تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، ويشمل ذلك تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، وتفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

ومن خلال ما سبق، واستجابة لما أوصت به بعض الدراسات مثل: دراسة Massoudi (2022,15) بضرورة إجراء دراسات حول تبني أساليب الحrbاء في المنظمات أو الجامعات من أجل التكيف مع متغيرات الواقع الأكاديمي؛ فإن البحث الحالي يحاول مقارنة جامعة أسوان وبيئتها المحيطة بنظام بيولوجي يمثله كائن الحrbاء والبيئة التي تعيش فيها؛ ومن ثم تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء ذلك.

مشكلة البحث وأسئلته:

من خلال عمل الباحث - كعضو هيئة تدريس بجامعة أسوان - وتفاعله المستمر مع الواقع الأكاديمي والإداري بها، لاحظ وجود عدد من الإشكاليات المتصلة بأداء القيادات

الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام)، والتي تؤثر - بشكل مباشر - على جودة تنفيذ المهام القانونية المنوطة بهم، كما حددها قانون تنظيم الجامعات، فقد تبين وجود قدر من الجمود في التعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، ومحدودية المرونة في مواجهة الأزمات والمفاجآت، وضعف في آليات الرصد والتحليل البيئي الشامل، سواء الداخلي أو الخارجي؛ مما يؤثر على جودة عمليات التخطيط، ويفقد الجامعة قدرتها على استباق الأزمات والتعامل معها بمرونة، كما لاحظ الباحث اعتماد بعض القيادات على أنماط تقليدية في الإدارة، وندرة وجود استراتيجيات واضحة للتجديد أو الابتكار في أساليب العمل، وهو ما انعكس في ضعف استجابة بعض الكليات للمتغيرات المرتبطة بتكنولوجيا التعليم، أو متطلبات الاعتماد الأكاديمي، أو احتياجات الطلاب المتجددة.

وتأكيداً لما سبق؛ تشير نتائج العديد من الدراسات والبحوث ذات الصلة إلى وجود العديد من أوجه القصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان لبعض مهامها، وذلك على النحو الآتي:

(١) أوجه قصور مرتبطة بأداء المهام التخطيطية: تعاني جامعة أسوان من وجود قصور في الخطط البحثية المتكاملة التي تخدم قضايا التنمية، كما لا يوجد خطط بحثية للأقسام العلمية، وقصور في تبني سياسات واضحة للمنافسة العالمية، (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤١) إلى ضعف معرفة القيادات بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وقلة حرص القيادات على بناء الاستراتيجية المناسبة للجامعة وفق نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية، كذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤) إلى قلة وضع القيادات خطط طوارئ يتم اللجوء إليها عند حدوث أي أزمات أو مشكلات غير متوقعة، كما توصلت دراسة عثمان (٢٠٢١، ١٨٧) إلى محدودية الخطط البحثية التي تربط البحث العلمي باحتياجات الصناعة، كذلك توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٨) إلى قلة استخدام الجامعة البرامج والتطبيقات الرقمية في وضع الخطط الإدارية، كما توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٣٩-٢٤٣) إلى أن الجامعة قليلاً ما تستفيد من التخطيط الاستراتيجي في إدارة مواردها بفعالية، وأنها قليلاً ما توظف التخطيط الاستراتيجي في رسم سيناريوهات مستقبلية لتطوير أداء منظومتها التعليمية، وأن الجامعة قليلاً ما

تراعي مواردها المالية وإمكاناتها المتاحة عند وضع رؤيتها المستقبلية ورسالتها المنشودة، وأنها قليلاً ما تعيد النظر في أهدافها المستقبلية باستمرار، وأنها قليلاً ما تهتم بالبحث عن استراتيجيات مستقبلية بديلة لمواجهة تغير الظروف، وأن الجامعة لا تحدد الفرص والتهديدات المستقبلية التي تواجهها بدرجة كافية لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وأنها قليلاً ما تستفيد من نتائج تقييم الخطط الاستراتيجية السابقة في إعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وأن هناك غموضاً واضحاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، ونقصاً في الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للقائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، كذلك توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ٢١٠، ٢١١) إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يتضح بدرجة كافية في أذهان القائمين على إدارة الجامعة، وأن الجامعة لا تعمل وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، وأن الجامعة ليس لديها القدرة على وضع بدائل استراتيجية مناسبة، وأنها لا تسعى لتحقيق الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة، وأن الجامعة لا تستخدم تحليل سوات لتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية لها، كما توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٨) إلى وجود قصور في الاهتمام بوضع خريطة بحثية بأقسام الكليات، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٤، ٥٧١) إلى ضعف توافر خرائط بحثية بكليات الجامعة تتسق مع الخريطة البحثية بالجامعة، كما توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢٠٣) إلى أن تركيز القيادات الأكاديمية على مبدأ المشاركة في وضع الرؤية المستقبلية للجامعة ليس بدرجة كبيرة، كذلك توصلت دراسة خليل (٢٠٢٢، ١٠٨٢) إلى ضعف قيام إدارة الجامعة بوضع خطط تستجيب بكفاءة لمتطلبات الأحداث الطارئة، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٩، ٢٢٢) إلى وجود قصور في توفير خريطة بحثية على مستوى كل كلية لإجراء البحوث العلمية.

(٢) أوجه قصور مرتبطة بأداء المهام التنظيمية: تعاني جامعة أسوان من النقص الحاد في أعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض الكليات مقارنة بأعداد الطلاب، وضعف التوافق بين مؤهلات بعض الكوادر الإدارية وبين المهام الموكلة إليهم، وضعف التكامل بين الأقسام العلمية على المستوى الإقليمي والقومي، وقلة البحوث المشتركة

بين الأقسام العلمية، ونقص في العمالة الفنية والخدمات المعاونة، والنقص في الكوادر الإدارية على مستوى الجامعة والكليات، (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤١-١٤٤) إلى قلة وجود انسيابية في المعلومات والقرارات بين جميع الوحدات الإدارية بالجامعة، وضعف عمليات التفويض في العمل الإداري، وقلة وجود تناسب بين العدد الحالي من الموظفين مع احتياجات المستويات الإدارية بالجامعة، ووجود خلل في التنسيق بين النظم الإدارية بمختلف مستوياتها، وضعف توافق مهارات الأفراد مع متطلبات الوظائف الإدارية، كذلك توصلت دراسة عبد الفتاح (٢٠١٥، ٢٠٨) إلى ضعف وجود هيكل تنظيمي مالي يتلاءم مع احتياجات الجامعة وخططها في المدى القريب أو البعيد، وكذلك وجود نقص في الكوادر المدربة ذات الكفاءة العالية بوحدة الجامعة، كما توصلت دراسة عثمان (٢٠٢١، ١٨٧) إلى ضعف قدرة الهيكل التنظيمي للجامعة على ربطها بقطاع الصناعة، كذلك توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٩) إلى وجود قصور في تشجيع البحوث المشتركة بين الأقسام المتناظرة في الكليات المختلفة بالجامعة لتحقيق تكامل المعرفة ووحدةها، كما توصلت دراسة كمال (٢٠١٩، ٥٥٠، ٥٥٣) إلى أن هناك ضعفًا في التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة في تقديم الخدمات، وضعفًا في استخدام بعض القيادات للصلاحيات الممنوحة لهم، وجهلهم بها، كذلك توصلت دراسة كمال (٢٠٢٤، ٦٨٨) إلى غياب وجود آليات واضحة للشفافية في توزيع المسؤوليات على العاملين؛ مما أدى إلى شعور البعض منهم بغياب العدالة، كما توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢١٨) إلى أن منح الجامعة أعضاء هيئة التدريس صلاحيات ومسؤوليات تتلاءم مع قدراتهم وظروفهم لم يكن بدرجة كبيرة، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢١١) إلى قصور في الهياكل التنظيمية بالجامعة، كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٠، ٢٦٤) إلى ضعف حرص إدارة الجامعة على تبسيط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل، كذلك توصلت دراسة خليل (٢٠٢٢، ١٠٨٢) إلى ضعف قيام إدارة الجامعة بتصميم هياكل تنظيمية مرنة، كما توصلت دراسة ضاحي (٢٠١٨، ٢٢٢) إلى قلة وجود تعاون وتكامل واضح بين التنظيمات الجامعية المختلفة سواء على مستوى الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات

أو الجامعات، بل يسودها حالة من الانعزالية والتباعد، وتبني تنظيمات هرمية معقدة وأنظمة وإجراءات وأساليب عمل تقليدية يفرضها الهيكل التنظيمي التقليدي للجامعة، كذلك توصلت دراسة عبد الغالي وعبد الرحمن (٢٠١٩، ١٤٨٨) إلى ضعف التنسيق والتعاون المستمر بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعة لتحقيق جودة العمل، كما توصلت دراسة كامل وضاحي (٢٠٢٣، ٢٠١) إلى ضعف استفادة الجامعة من النظم الخبيرة في تبسيط إجراءاتها الإدارية، كذلك توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ٢٢٠) إلى وجود إهمال في مراجعة إجراءات العمل وتحسينها.

(٣) **أوجه قصور مرتبطة بأداء المهام الرقابية:** تعاني جامعة أسوان من ضعف كفاية آليات متابعة وتوجيه أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وغياب تفعيل نشاط وحدة متابعة الخريجين، وندرة وجود برنامج للمتابعة بين الأقسام، ووجود قصور في النظام الداخلي لمتابعة إنجاز الطلاب بالكليات، وعدم وجود مركز بالجامعة أو وحدات بالكليات لمتابعة الخريجين لتقديم الدعم الفني لهم، وضعف متابعة تنفيذ بعض توصيات اجتماعات مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣١، ٣٢)، كما توصلت دراسة هميمي (٢٠٢٤، ١٩٠) إلى أن هناك ضعفًا في تعزيز وتفعيل الجامعة لمبدأ المساءلة في كيفية إدارة مواردها البشرية والمادية، كذلك توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤٣) إلى وجود قصور في المتابعة الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية لمقارنة الوضع الحالي بالوضع السابق بالجامعة، كما توصلت دراسة ضوي (٢٠٢٢، ١٠٩) إلى ضعف قيام الجامعة بالإعلان عن العقوبات التحذيرية للمتتمرين إلكترونياً، وضعف معاقبة من يثبت تنمره الإلكتروني، كذلك توصلت دراسة أحمد (٢٠٢٥، ٢٩٧) إلى قصور إدارة الجامعة في توقيع عقوبات تأديبية على الطلاب الذين يمارسون الابتزاز الإلكتروني على زملائهم، كما توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٨) إلى ضعف امتلاك الجامعة الأنظمة الرقمية اللازمة لمتابعة المهام والمسؤوليات الموزعة على العاملين وتقويمها، كذلك توصلت دراسة على (٢٠٢١، ١٣٩) إلى أن هناك قصوراً في قيام الجامعة بمعاقبة الطلاب المخالفين للأعراف والتقاليد المجتمعية، كما توصلت دراسة سليم (٢٠١٦، ١٣٨) إلى ضعف قيام الجامعة بمتابعة أنشطة التربية الإعلامية ومراقبتها، كذلك توصلت دراسة حسني

(٢٠١٦، ٢٤٢، ٢٤٣) إلى أن الجامعة قليلاً ما تعمل على مراجعة عمليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة، ومحدودية اعتمادها على آليات محددة للرقابة على تنفيذ خططها الاستراتيجية، وأنها قليلاً ما تهتم بإشراك كافة العاملين بها في عمليات المراجعة المستمرة للخطط الاستراتيجية الموضوعة، وجمود معايير متابعة الأداء بالجامعة، كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٤، ٦٨٨، ٦٩٠) إلى غياب وجود آليات واضحة للمحاسبة، ومحدودية تطبيق المساءلة الإدارية بالجامعة، كذلك توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢١٣، ٢١٥) إلى أن تبني القيادات الجامعية أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وحرصها على وجود نظام رقابي واضح لمراقبة أدائهم داخل الجامعة، واتباعها مبدأ الثواب والعقاب مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليس بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ١٩٨، ٢١١) إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة لا تحرص - بدرجة كبيرة - على المراجعة الرقمية للأنشطة والأعمال الإدارية، وأنها تحتاج إلى المزيد من التعامل المرن في الموضوعات التي تتعلق بالمحاسبية والمساءلة، كذلك توصلت دراسة كمال (٢٠٢٢، ٢٧٤) إلى أن إدارة الجامعة لا توفر معلومات واضحة للعاملين عن لائحة الجزاءات وتدرجها، وأنها لا تلتزم بالعدالة في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم، ولا توفر جواً من النزاهة على إجراءات المساءلة بالجامعة، كما توصلت دراسة عبد الغالي وعبد الرحمن (٢٠١٩، ١٤٨٨) إلى وجود ضعف في الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة لأداء العاملين من قبل الرؤساء، كذلك توصلت دراسة كامل وضاحي (٢٠٢٣، ٢٠٠) إلى أن الجامعة ما زالت لا تستعين بطرق إلكترونية قائمة على الذكاء الاصطناعي في متابعة أعضاء هيئة التدريس ورقابتهم.

وترجع هذه الإشكاليات - من وجهة نظر الباحث - إلى ضعف توظيف النماذج الحديثة التي تؤمن بالمرونة والتكيف والمبادرة؛ والتي منها نموذج المنظمة الحربية، إذ تؤكد أدبيات هذا النموذج على أهمية امتلاك المنظمة للعديد من القدرات حتى تستطيع التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتتمكن من منافسة نظيراتها، ومن هذه القدرات: القدرة على مراقبة البيئة وتحليلها باستمرار، والقدرة على تحقيق مفاجآت استراتيجية تضمن

ميزة تنافسية، والمرونة التامة في تعديل السياسات والهياكل التنظيمية، والقدرة على التناسخ واستيعاب التجارب الناجحة، وتعزيز المناعة التنظيمية ضد الأزمات.

واتساقاً مع ما سبق؛ أجرى الباحث مقابلات شخصية مع (٢٠) من القيادات الأكاديمية بالجامعة، توزعت بين (٣) من عمداء الكليات، و(٧) من الوكلاء، و(١٠) من رؤساء الأقسام العلمية، وقد كان الهدف منها التعرف على مدى وضوح مفهوم المنظمة الحرباء لديهم، واستطلاع آرائهم حول إمكانية توظيف أبعاده في تطوير أدائهم، وقد كشفت نتائج المقابلات عن ضعف شديد في الوعي بالمفهوم، حيث أشار (٨٥%) من أفراد العينة إلى عدم معرفتهم السابقة بمصطلح "المنظمة الحرباء"، أو بأي بعد من أبعاده، كما أظهرت إجاباتهم افتقاراً لتصور واضح حول كيفية ارتباط هذا المدخل بأدوارهم ومهامهم، وبخاصة في الجوانب ذات الصلة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، وهذه النتائج تظهر الحاجة الماسة لتعزيز الوعي بهذا المفهوم الذي يؤثر على ديناميكية العمل داخل الجامعة، وذلك حتى يتسنى تطبيقه بفعالية بها.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في محاولة استكشاف درجة ارتباط أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان بأبعاد المنظمة الحرباء، ومدى إمكانية توظيف هذه الأبعاد في تطوير هذا الأداء بما يواكب المتغيرات الحديثة، ويعزز فاعلية القيادات في أداء مهامهم الواردة بالتشريعات الجامعية؛ ومن ثم فإن هذا البحث يسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١) ما الأطر النظرية المرتبطة بأداء القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان؟ وما أبعاد المنظمة الحرباء التي يمكن توظيفها في تطوير هذا الأداء؟
- ٢) ما واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء؟
- ٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزي لمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الدرجة العلمية)؟
- ٤) ما الإجراءات المقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يلي:

- (١) عرض الأطر النظرية المرتبطة بأداء القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان، وبيان أبعاد المنظمة الحربية التي يمكن توظيفها في تطوير هذا الأداء.
- (٢) رصد واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحربية.
- (٣) اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة البحث تعزي لمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الدرجة العلمية).
- (٤) تقديم إجراءات مقترحة لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحربية.

أهمية البحث: تتضح أهمية البحث فيما يلي:

- (١) يمكن أن يسهم البحث في إثراء الميدان التربوي، وذلك بتوظيفه لأبعاد المنظمة الحربية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة، حيث هناك ندرة في استخدام هذا المفهوم في البيئة العربية.
- (٢) يمكن أن يقدم البحث إفادة حقيقية للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وذلك بمساعدتهم على التكيف مع المتغيرات المحيطة بالجامعة، وأداء مهامهم بصورة أفضل.
- (٣) يمكن أن يسهم في تحسين مخرجات الميدان التربوي؛ وذلك بزيادة قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعة على أداء مهامها بشكل أفضل؛ مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة بشكل عام، وزيادة قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- (٤) يمكن أن يفتح المجال لإجراء بحوث علمية أخرى تستهدف تطبيق أبعاد المنظمة الحربية في مؤسسات تعليمية أخرى، أو مع قيادات أخرى، كما أنه من المحتمل أن يفتح آفاق البحث أمام الباحثين والأكاديميين ومنظمات الأعمال لمراقبة البيئة بطريقة تختلف عن الرقابة الحالية، ومحاولة الاستفادة من بعض سمات الكائنات الأخرى في مواجهة المستقبل المجهول والمنافسة الشرسة واغتنام الفرص بطرق جديدة.
- (٥) يمكن أن يسهم في زيادة الوعي التربوي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بضرورة توظيف أبعاد المنظمة الحربية في العمل الجامعي بصفة عامة، ولفت الانتباه إلى دورها في تطوير أدائهم بصفة خاصة.

حدود البحث:

حدود الموضوع: يقتصر البحث على تطوير أداء القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) بالجامعة للمهام (التخطيطية والتنظيمية والرقابية) في ضوء أبعاد المنظمة الحربية المتمثلة في (القدرة على التنقل ومراقبة البيئة، امتلاك المرونة التامة، القدرة على تحقيق المفاجأة، القدرة على التناسخ، المناعة التنظيمية).

الحدود المكانية: يقتصر البحث على جامعة أسوان، نظراً لعمل الباحث بها ومعايشته للمشكلات التي تواجه أداء قياداتها الأكاديمية.

الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للبحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الجانب الميداني للبحث خلال شهر مايو ٢٠٢٥م.

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، حيث تم عرض الأطر النظرية المرتبطة بأداء القيادات الأكاديمية في الجامعات، وأبعاد المنظمة الحربية التي يمكن توظيفها في تطوير هذا الأداء، بالإضافة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان حول واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية، وذلك من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض؛ ومن ثم تحليل تلك الآراء وتفسيرها، والخروج من كل ذلك بإجراءات مقترحة لتطوير أداء تلك القيادات في ضوء أبعاد المنظمة الحربية.

مصطلحات البحث:

(١) **تطوير أداء القيادات الأكاديمية:** أشار المعجم الوجيز (مجمع اللغة العربية، ١٩٨٠، ٣٩٦) إلى معنى تطور أي تحول من طور إلى طور، والتطور هو التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، كما يعرف مركز مصادر المعلومات التربوية التابع لوزارة التعليم الأمريكية (ERIC) التطوير بأنه التقدم من المراحل المبكرة إلى المراحل اللاحقة من النمو أو التنظيم، وعادةً ما يكون مصحوباً بتقدم في الحجم والتعقيد والكفاءة وما إلى ذلك، ويختلف عن التغير الذي يشير إلى التعديلات والتحولات التي ليست متسلسلة وتقدمية

وكذلك (<https://eric.ed.gov/?qt=Development&ti=Development>)،

يعرف السيد (٢٠٠٨، ٢٧) التطوير بأنه تغيير مخطط لتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، وفي السياق ذاته؛ يعرف المعجم التربوي (الجهوية، ٢٠٠٩، ١٠٢) الأداء بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، ويستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادةً عند مستوى معين، ويظهر من خلاله قدرة الفرد على أداء عمل ما، وفي ضوء ما سبق يعرف تطوير أداء القيادات الأكاديمية إجرائياً بأنه الانتقال بأداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان لمهامها التخطيطية والتنظيمية والرقابية من الوضع الحالي إلى وضع آخر أفضل عن طريق الاعتماد على أبعاد المنظمة الحرباء.

٢) المنظمة الحرباء: تعرف المنظمة الحرباء بأنها تلك المنظمة التي تتشابه مع حركة الحرباء في الصحراء، حيث تتميز بالقدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة بها على غرار كيفية تغيير الحرباء ألوانها أو شكلها لتناسب مع بيئتها المتغيرة في الصحراء، كما تعرف بأنها المنظمة التي تعتمد على التكيف السريع والمرونة للتعامل مع التغيرات الخارجية للحفاظ على تنافسيتها، والنجاح في بيئة متغيرة؛ مما يمكنها من التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص والحفاظ على مستوى عالٍ من الوعي والتحكم في البيئة المحيطة بها، كذلك تعرف بأنها تلك المنظمة التي تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص الجديدة للنجاح والنمو في أسواق متنافسة (موسى، ٢٠٢٤، ٨١٥، ٨١٧، ٨١٨)، كذلك عرف السبعراوي والحمداني (٢٠٢٠، ١٥٥) المنظمة الحرباء بأنها منظمة قادرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة فورية وواعية ومتسلسلة، كما أنها مفتوحة على التأثيرات الخارجية وتستجيب لها بالاعتماد على المعلومات الواردة إليها من نظم معلوماتها المتنوعة ومحاولة توظيفها على نحو أفضل، وفي ضوء ما سبق يقصد بالمنظمة الحرباء إجرائياً قدرة جامعة أسوان- من خلال قياداتها الأكاديمية- على التكيف السريع والمرن مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما يمكنها من استشعار التحديات، واستثمار الفرص، وتعزيز قدرتها على المنافسة، وذلك من خلال توظيف أبعادها المتمثلة في:

القدرة على التنقل ومراقبة البيئة، امتلاك المرونة التامة، القدرة على تحقيق المفاجأة، القدرة على التناسخ، المناعة التنظيمية.

الدراسات السابقة:

نظرًا لحداثة مفهوم المنظمة الحرباء نسبيًا في الأدبيات الإدارية الحديثة، فإن هناك ندرةً في الدراسات التي تناولته بصورة مباشرة وشاملة، حيث انصبت معظم الجهود البحثية على التأسيس النظري له وبيان أبعاده الأساسية، دون التوسع في تطبيقه، ومن هذه الدراسات؛ دراسة **Sultan & Alhadrawi (2015)** التي هدفت إلى توضيح كيفية عمل المنظمة الحرباء وفقًا للبيئة المتغيرة والسريعة في العصر الرقمي، وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي النظري، وقد أسفرت النتائج عن أن هناك حاجة ماسة لدراسة مثل هذه الأنواع من المنظمات لأنها ستكون منظمات مستقبلية، كما كشف البحث عن أهم الأبعاد الأساسية للمنظمة الحرباء والتي يمكن الاعتماد عليها كمتغيرات لأي دراسة، كذلك هدفت دراسة **السبعواوي والحمداني (٢٠٢٠)** إلى تشخيص طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد المنظمة الحرباء وكل من: (إدارة علاقات الزبائن، والمراحل المختلفة لدورة حياة الزبون)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها ٣١٩ فردًا من المديرين العاملين بشركة زين العراق للاتصالات، وقد أسفرت النتائج عن أن أبعاد المنظمة الحرباء تُسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في تحسين إدارة علاقات الزبائن وتعزيز مراحل دورة حياة الزبون، فضلاً عن إسهام الأبعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية في تحسين إدارة علاقات الزبائن وتعزيز مراحل دورة حياة الزبون في المنظمة المبحوثة، كما هدفت دراسة **موسى (٢٠٢٤)** إلى دراسة الدور الوسيط للإثنوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات الجامعة الحرباء والمواءمة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها ٢٨٧ موظفًا في جامعة جنوب الوادي، وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات الجامعة الحرباء والقدرة على تحقيق المواءمة التنظيمية.

وبجانب الدراسات القليلة التي تناولت مفهوم المنظمة الحرباء بصورة مباشرة، فقد ظهرت مجموعة من الدراسات الأخرى التي تناولت بعض أبعادها، مثل: امتلاك المرونة التامة والمناعة التنظيمية، ورغم أن هذه الدراسات لم تستخدم مصطلح المنظمة الحرباء

صراحةً، إلا أنها أسهمت في توضيح البنية المفاهيمية والوظيفية لأبعادها، ومهدت الطريق أمام تبنيها كمنظور متكامل في الإدارة المعاصرة، ومن الدراسات التي تناولت بعد امتلاك المرونة التامة؛ **دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢)** التي هدفت إلى تعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الرقمية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٢٥) فردًا من القيادات الأكاديمية ورؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة، وقد أسفرت النتائج عن أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة كان متوسطًا، كذلك هدفت **دراسة الشوربجي (٢٠٢٢)** إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية والسلوك الإبداعي بالجامعات المصرية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٨٢) فردًا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من المرونة التنظيمية بأبعادها والسلوك الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

ومن الدراسات التي تناولت بعد المناة التنظيمية؛ **دراسة دياب (٢٠٢٣)** التي هدفت إلى تعزيز نظم المناة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحمض النووي التنظيمي وخبرة جامعتي بكين وموسكو، وقد تم الاعتماد على المنهج المقارن، وقد أسفرت النتائج عن افتقار الجامعات المصرية إلى ثقافة تنظيمية تمكن قياداتها من تعزيز نظم المناة التنظيمية بها، وكذلك وجود قصور في تعزيز الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي، وضعف في تبني القيادات الجامعية للأفكار الجديدة والمبتكرة والعمل على تطبيقها، كذلك هدفت **دراسة Zakaria (2024)** إلى اختبار اتجاه وقوة علاقة التأثير بين أنشطة التجديد الاستراتيجي وأنظمة المناة التنظيمية بالجامعات المصرية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٤٦) فردًا من قادة الجامعات ومساعدتهم بالجامعات الحكومية، و (١١٧) فردًا من نظرائهم بالجامعات الخاصة، وقد أسفرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي كبير لأنشطة التجديد الاستراتيجي على أنظمة المناة التنظيمية في العينتين، كما هدفت **دراسة عبد المنعم (٢٠٢٤)** إلى تقليل أثر الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية من خلال تفعيل

مدخل المناعة التنظيمية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد أسفر البحث عن عدد من الأزمات الإدارية بالجامعات المصرية، مثل: أزمة الفجوة بين التعليم الأكاديمي وسوق العمل، وأزمة الاستجابة لاحتياجات الطلاب، كما قدم عدد من المقترحات لتقليل آثارها من خلال تفعيل مدخل المناعة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أن الدراسات التي تناولت مفهوم المنظمة الحرباء ما تزال محدودة، واقتصرت معظمها على الجانب النظري والتأسيسي للمفهوم أو على تحليل علاقاته ببعض المتغيرات الإدارية في بيئات تنظيمية مختلفة، فقد ركزت دراسة (Sultan Alhadrawi, 2015) & على التأسيس الفكري للمفهوم، بينما توسعت دراستا السبعايي والحمداني (٢٠٢٠) في تحليل علاقته بإدارة علاقات الزبائن، في حين تناولت دراسة موسى (٢٠٢٤) سلوكيات الجامعة الحرباء وعلاقتها بالمواءمة التنظيمية، وتشترك هذه الدراسات في تأكيدها على أهمية تبني فلسفة المنظمة الحرباء كمدخل معاصر للتكيف التنظيمي في ظل بيئة سريعة التغير، غير أن معظمها اتخذ من القطاع الاقتصادي أو الصناعي ميداناً للتطبيق، باستثناء دراسة موسى (٢٠٢٤) التي طبقت المفهوم في البيئة الجامعية، لكنها ركزت على الجانب السلوكي وليس الأداء القيادي.

أما الدراسات التي تناولت أبعاد المنظمة الحرباء بصورة جزئية كالمرونة التنظيمية والمناعة التنظيمية، فقد ركزت على قياس تلك الأبعاد كمتغيرات مستقلة في سياقات جامعية مختلفة، وأثبتت جميعها الدور الحيوي لهذه الأبعاد في رفع كفاءة الأداء المؤسسي والتعامل مع الأزمات، غير أن هذه الدراسات تناولت كل بعد على حدة، دون الربط بينها أو توظيفها في إطار تكاملي يعكس مفهوم المنظمة الحرباء بصورته الشمولية؛ ومن ثم يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بما يلي:

(١) تناوله لمفهوم المنظمة الحرباء بصورة شاملة ومتكاملة من خلال أبعادها المتعددة؛ (القدرة على التنقل ومراقبة البيئة، امتلاك المرونة التامة، القدرة على تحقيق المفاجأة، القدرة على التناسخ، المناعة التنظيمية).

(٢) تطبيقه للمفهوم في البيئة الجامعية المصرية بجامعة أسوان، وهو ميدان لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.

(٣) تركيزه على أداء القيادات الأكاديمية تحديداً (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) كعنصر محوري في تحويل فلسفة المنظمة الحربية إلى ممارسة فعلية داخل الجامعة. ومن خلال ما سبق فإن هذا البحث يسهم في سد الفجوة البحثية بين تناول النظري للمفهوم ومحاولات تطبيقه العملي في المؤسسات الأكاديمية، من خلال بناء تصور متكامل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية. وبالرغم من اختلاف هذا البحث عن تلك الدراسات في بعض الجوانب، إلا أن الباحث قد استفاد منها- كثيراً- في العديد من مراحل إعداد البحث، ففي البداية ساعدت بعض نتائج هذه الدراسات في إبراز مشكلة البحث وبلورتها، وتعريف مصطلحاته تعريفاً إجرائياً، ثم ساعدته- أيضاً- في التأصيل النظري لمتغيرات البحث، عن طريق الوصول إلى بعض المراجع ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال قائمة المراجع الموجودة في نهاية كل دراسة منها، كما أنها قد ساعدت الباحث- أيضاً- في الجزء الميداني من البحث عند إعداد الاستبانة وصياغة عباراتها، وفي ربط نتائج البحث بنتائج تلك الدراسات.

أقسام البحث: لمعالجة مشكلة البحث والإجابة عن أسئلته يمكن تقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسية بيانها كالتالي:

- (١) القسم الأول: الإطار العام للبحث.
- (٢) القسم الثاني: الإطار النظري للبحث، وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث.
- (٣) القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية، وذلك للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث من أسئلة البحث.
- (٤) القسم الرابع: الإجراءات المقترحة، وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث. ويمكن عرض هذه الأقسام من الثاني حتي الرابع كما يلي:

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

يمكن تقسيم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة مباحث مترابطة ومتكاملة؛ حيث يتناول المبحث الأول منها خلفية نظرية حول أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بينما يتناول المبحث الثاني خلفية نظرية حول المنظمة الحربية في الأدبيات الإدارية المعاصرة، في حين يركز المبحث الثالث على دراسة أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية؛ وبذلك فهو يمثل حلقة الوصل بين المبحثين السابقين، ويمكن عرض تلك المباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: خلفية نظرية حول أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان

ويتناول هذا المبحث توضيحاً للمهام القانونية للقيادات الأكاديمية بالجامعة، وعرضاً للتحديات التي تواجهها هذه القيادات في أداء تلك المهام نتيجة التغيرات المتسارعة، وذلك تمهيداً لعرض المتغير المستقل للبحث المتمثل في المنظمة الحربية، والذي من خلاله يمكن مواجهة تلك التحديات وتطوير الأداء، ويمكن عرض ما سبق على النحو الآتي:

أولاً- المهام القانونية للقيادات الأكاديمية بالجامعات:

يتوقف نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها على أداء قياداتها الأكاديمية لمهامها بكفاءة؛ لذا من الأهمية بمكان إلقاء الضوء على تلك المهام في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجامعي، وذلك على النحو الآتي:

١) **عميد الكلية:** وفقاً للمادة (٣٤) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات يقوم العميد بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية، ويتولى على الأخص (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، ٦٣، ٦٤) ما يلي:

أ. الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها.

ب. التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.

ج. العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس

والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.

د. مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، وإبلاغ رئيس الجامعة عن كل من شأنه المساس بسير العمل بالكلية أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس.

هـ. الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.

و. إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها وشئون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ، وعرض المقترحات بالحلول الملائمة.

٢) وكلاء الكلية: وفقاً للمادة (٣٥) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات يتولى وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب- تحت إشراف العميد- الاختصاصات الآتية (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، ٦٤):

أ. تصريف الطلبة في الكلية والإشراف على التدريب العملي للطلاب.

ب. دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية.

ج. الإشراف على رعاية الشئون الرياضية والاجتماعية للطلاب.

د. الإشراف على متابعة تدريس المقررات القومية والتربية العسكرية في الكلية.

هـ. الإشراف على شئون الطلاب الوافدين.

و. إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه.

وفي السياق ذاته؛ يتولى وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث- تحت إشراف العميد- الاختصاصات الآتية (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، ٦٤):

أ. إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة.

ب. متابعة تنفيذ هذه الخطة في الأقسام المختلفة بالكلية.

ج. الإشراف على شئون النشر العلمية في الكلية، ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في هذا الشأن.

د. اقتراح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية، وتولي شئون العلاقات الثقافية الخارجية.

- هـ. إعداد ما يعرض على المؤتمر السنوي للكلية فيما يخصه.
- و. الإشراف على شئون المكتبة واقتراح الخطة لتزويدها بالكتب والمراجع والدوريات.
- ٣) رئيس القسم: وفقاً للمادة (٤٢) من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات يشرف رئيس مجلس القسم على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، ويتولى بصفة خاصة (اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، ٦٥) ما يلي:
- أ. اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس في القسم، وذلك للعرض على مجلس القسم.
- ب. إعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم للعرض على مجلس القسم.
- ج. اقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم.
- د. متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية وذلك فيما يخصه.
- هـ. الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم.
- و. حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل بالقسم.
- ز. إعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية، ويتضمن هذا التقرير عرضاً لأوجه النشاط في القسم ومستوى أداء العمل به وشئون الدراسة والامتحانات ونتائجها وبيان العقوبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة.
- ح. بيان وجهة نظر مجلس القسم عند نظر المسائل المعروضة بشأنه على مجلس الكلية.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تصنيف مهام القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) إلى ما يلي:
- ١) مهام تخطيطية: ومن أهمها: الإشراف على إعداد الخطط التعليمية والعلمية في الكلية، وكذلك خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية، ومتابعة تنفيذها.

(٢) مهام تنظيمية: ومن أهمها: التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية، واستكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها، وتوزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس، ودراسة مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية.

(٣) مهام رقابية: ومن أهمها: مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، وإبلاغ الجهات الأعلى عن كل من شأنه المساس بسير العمل بالكلية أو ما ينسب إلى أحد أعضاء هيئة التدريس، والإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية ومراقبة أعمالهم، ومتابعة تنفيذ القرارات والسياسات المختلفة.

وختامًا لما سبق، تعد المهام القانونية الموكلة إلى القيادات الأكاديمية بمثابة الإطار الذي تستند إليه الجامعة في إدارة شؤونها وتحقيق أهدافها، غير أن ممارسة هذه المهام على أرض الواقع قد تواجهها جملة من التحديات الناتجة عن التحولات البيئية المتسارعة، وهو ما يتناوله المحور التالي.

ثانياً- التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء التغيرات المتسارعة:

لقد أثرت التحولات البيئية المتسارعة- بشكل كبير - على جميع المنظمات؛ مما أدى إلى خروج العديد منها من سوق المنافسة وتكبدها خسائر فادحة، وذلك نتيجة ضعف قراءتها للبيئة بشكل صحيح، وعجزها عن القيام بدورها المنوط بها، ولكن إن امتلكت هذه المنظمات القدرة على التغيير السريع والتكيف مع بيئتها، فإن ذلك سيجعلها قادرة على مواجهة الوضع بخطوات استراتيجية (Sultan & Alhadrawi, 2015, 192, 193)، حيث إن الأزمات المتلاحقة التي تواجهها المنظمات جعلت البيئة المحيطة معقدة، وتمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة، والتي لها بعدين رئيسيين هما: التعقيد والاضطراب، فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة غير قادرة على فهم بيئتها المحيطة وكذلك بيئتها الداخلية، وهذا يؤدي إلى تعقيد عمليات التخطيط والتنبؤ باحتياجات سوق العمل، وأما الاضطراب فإنه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة الداخلية، بسبب تغيرات في البيئة الخارجية، وتفاعل عواملها المختلفة من اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها، بحيث

يكون مستقبل عمل المنظمات في ظل هذين البعدين مجهولاً، وأضحى على المنظمات ضرورة التفاعل باستمرار مع التغيرات البيئية وفق خطط مدروسة لمواكبة أنشطتها ومواجهة المنافسين (حمدون، ٢٠٢١، ١٦٢، ١٦٣)؛ ومن ثم تواجه معظم المنظمات تغيرات حتمية في البيئات التنافسية، وتحتاج إلى آلية قيادة تكيفية للبقاء، حيث تعد القيادة أحد العوامل الرئيسية المحددة لنجاح أي مؤسسة أو فشلها، فأسلوب القيادة هو الطريقة التي يوجه بها القائد الأفراد ويحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة (Durrah & Kahwaji, 2023, 247).

وتواجه الجامعات اليوم تغيرات حتمية في بيئاتها التنافسية، نتيجة للتغيرات السريعة والتحولات المتلاحقة التي يشهدها العالم؛ مما يستلزم منها مواكبة هذه الديناميكيات والتطورات بفعالية، حيث تسهم التطورات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية في تشكيل بيئة تعليمية جديدة؛ مما يحتم على الجامعات ضرورة تجويد مخرجاتها، وأساليب إدارتها في ظل التنافس المتزايد خصوصاً مع ظهور الجامعات الأهلية والخاصة، كما تواجه هذه الجامعات ضغوطاً متنوعة في بيئتها الداخلية، مما يستدعي الابتكار والتكيف المستمر لضمان استمراريتها ونجاحها في عالم سريع التغير ومتسم بالتحديات البيئية والتغيرات الغير مسبوقة، حيث تسود حالة من الغموض والتقلب المتزايد؛ مما يستدعي تبني آليات تنظيمية تكيفية للبقاء (موسى، ٢٠٢٤، ٧٨٧)، حيث إن التحديات الراهنة وتعدد الأزمات وتنوعها في البيئة الخارجية واضطرابها جعلت طبيعة عمل المدراء في المنظمات أخذت هي الأخرى الطابع المتغير والغير مستقر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التي تقدمها، والتي تحاول من خلالها تحقيق التفوق التسويقي على منافسيها في السوق (حمدون، ٢٠٢١، ١٥٩).

وبالنسبة لجامعة أسوان؛ فإن هناك العديد من التحديات التي تواجهها من أهمها: القصور في رصد مؤشرات وإحصائيات سوق العمل والتعليم، حيث لا توجد آلية لجمع المعلومات عن سوق العمل بقطاعاته المختلفة ومعدل نموه، أو معلومات عن التعليم العالي من حيث نسب التخرج سنوياً إلى غير ذلك من المعلومات، ومن التحديات - أيضاً - ضعف الروابط بين الجامعة وسوق العمل، وكذلك غياب وجود سياسة للمتابعة والتواصل مع الخريجين، حيث لا توجد وسيلة للتواصل المستمر مع الخريجين لمعرفة

نسبة المتعطلين والتحديات التي تواجههم ومعدلات دوران المشتغلين؛ مما يؤدي إلى ضعف دقة البيانات، ويضاف إلى تلك التحديات تقادم الهياكل التنظيمية بما لا يواكب طبيعة العصر، ونقص مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل، نتيجة غياب التحديث المستمر للمناهج لمواكبة متطلبات سوق العمل (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥، ١٦٣-١٦٥).

ومن التحديات الأخرى التي تواجه جامعة أسوان؛ التطورات الاجتماعية والديمقراطية المتسارعة للمجتمع الأسواني، والتي تجعل من التخطيط الاستراتيجي للجامعة ضرورة حتمية لاستيعاب هذه التغيرات، وكذلك التغيرات السريعة والمتلاحقة على المستوى العالمي في مجال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى احتدام المنافسة على المستوى القومي والإقليمي والدولي في مجال التعليم الجامعي، فضلاً عن التغير المستمر في مواصفات الخريج من حيث المهارات والمعارف والجدارات المطلوبة من قبل الشركات والمؤسسات المحلية والأجنبية في أسواق العمل (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٦)، ويضاف إلى تلك التحديات ما توصلت إليه دراسة على (٢٠٢٤، ١٧٦) من توسع الجامعات الخاصة والدولية في استحداث وتقديم برامج أكاديمية دقيقة يقبل عليها سوق العمل ولا تقدمها الجامعة، وكذلك ارتفاع مستوى المهارات التكنولوجية والعلمية المتخصصة التي يحتاجها سوق العمل مقارنة بمستوى خريجي الجامعة.

إن جامعة أسوان تدرك جيداً أن المنافسة في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة أصبحت حقيقة، وأن السبيل الوحيد للتعامل معها هو تنمية قدراتها التنافسية، خاصة مع زيادة حدة المنافسة الإقليمية والعالمية، والتغير السريع في احتياجات سوق العمل، وضعف قدرة البرامج الأكاديمية على مواكبة ذلك، والتطور السريع الهائل في المعرفة والتكنولوجيا، والتوقعات المجتمعية العالية، وحصول بعض الكليات المناظرة بالجامعات الأخرى على الاعتماد (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٧، ٣٣، ٣٤).

ويرى الباحث أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تحد من القدرة التنافسية لجامعة أسوان، وتجعلها أقل نسبيًا مقارنةً بنظيراتها من الجامعات الأخرى؛ مما يفرض المزيد من التحديات على قياداتها الأكاديمية، ومن هذه العوامل ما يلي:

(١) **البعد الجغرافي والعزلة النسبية:** حيث إن محافظة أسوان تقع في أقصى جنوب مصر؛ مما يقلل من فرص المشاركة المستمرة في الفعاليات العلمية والبحثية التي تتركز غالبًا في العاصمة، ويبعدها عن مراكز اتخاذ القرار، وهو ما ينعكس سلبيًا على مكانتها التنافسية.

(٢) **حادثة الإنشاء:** حيث إن حادثة إنشاء جامعة أسوان مقارنة بجامعات أخرى أكثر عراقية يجعلها في مرحلة بناء وتأسيس للبنية التحتية والموارد البشرية والنظم الإدارية، وهذا الوضع يقلل من تراكم الخبرات المؤسسية والسمعة الأكاديمية التي تحتاج إلى وقت طويل للتبلور، وبالتالي يضعف من قدرتها على منافسة الجامعات الأقدم والأكثر رسوخًا.

(٣) **جاذبية منخفضة للكفاءات:** حيث إن الكثير من أعضاء هيئة التدريس المتميزين يفضلون الجامعات الكبرى لقربها من الموارد العلمية، والمؤتمرات، والشبكات البحثية؛ مما يجعل جامعة أسوان أقل قدرة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها؛ مما يقلل من قدرتها التنافسية.

(٤) **خصوصية التحديات الاجتماعية والثقافية:** حيث إن طبيعة المجتمع المحلي (التنوع الثقافي، التركيبة السكانية، محدودية سوق العمل) قد تفرض على الجامعة التزامات إضافية كالتركيز على خدمة المجتمع المحلي، والتي تكون - أحيانًا - على حساب المنافسة البحثية والإقليمية.

وتجدر الإشارة إلى أن تلك التحديات الجديدة والمتنوعة والمعقدة التي تواجه القيادات الأكاديمية في بيئة اليوم المتغيرة والتميزة، تحتم عليهم ضرورة الابتعاد عن ممارسات القيادة القديمة والتقليدية واعتماد ممارسات جديدة مثل القيادة الحرياء، والذي يعد أحد أكثر أساليب القيادة كفاءة للمنظمات التي تعمل في بيئة غير مؤكدة استراتيجيًا، حيث يهدف إلى تجنب عواقب المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بنقص القدرة التنافسية، وبالتالي يهدف إلى الفوز بالمواقع التنافسية (Durrah & Kahwaji, 2023, 249)، حيث تعد سلوكيات المنظمة الحرياء استراتيجية فعالة للتكيف مع هذه البيئة المتغيرة، من خلال استكشاف كل ما هو جديد وتبني رؤية واضحة تتماشى مع قيم الجامعة لتحقيق أهدافها (موسى، ٢٠٢٤، ٧٨٧).

بعد استعراض المهام القانونية للقيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، والتحديات البيئية المتسارعة التي تواجهها عند أدائها لتلك المهام، يتضح أن مواجهة هذه التحديات يستلزم اتباع أسلوب إداري حديث يضمن التكيف والمرونة والاستدامة، وفي هذا السياق، جاء الاهتمام بمفهوم المنظمة الحربية في الأدبيات الإدارية المعاصرة بوصفه مدخلاً تنظيمياً قادراً على مساعدة الجامعة على التكيف مع بيئتها والتعامل مع التحولات الغير متوقعة بفاعلية وتمكين قياداتها الأكاديمية من مواجهة هذه التحديات وتطوير أدائها؛ مما يعزز القدرة التنافسية للجامعة، وهو ما يتناوله المبحث التالي.

المبحث الثاني: خلفية نظرية حول المنظمة الحربية في الأدبيات الإدارية المعاصرة

ويتناول هذا المبحث تأصيلاً نظرياً للمنظمة الحربية، من حيث مفهومها وخصائصها وأبعادها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- مفهوم المنظمة الحربية:

في البداية؛ نهج الحربية هو ذلك النهج الذي يفترض في الأساس تبني ثقافة البلد المضيف، فإذا كنت في روما افعل ما يفعله الرومان، وذلك بهدف تعليم الأفراد تجنب اكتشافهم كأجانب في الثقافات الأخرى، عن طريق استيعاب ثقافة البلد المضيف، وتقليل الاختلافات الثقافية بين الأفراد من مختلف البلدان، وذلك من خلال المشاركة في إطار مرجعي ثقافي واحد (عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢، ٢٧٦).

وعلى نحو عام فإن الكتاب والباحثين المهتمين بالمنظمة الحربية عرفوها بأشكال مختلفة كل حسب توجهه، ولعل هذا التنوع في وجهات النظر يعد إثراء لهذا المفهوم بوصفه مفهوماً حديثاً ومازال موضوعاً؛ حيث تعرف بأنها منظمة لديها القدرة على التكيف مع احتياجات بيئة عملها مع الحفاظ على جوهرها، فالحرباء تغير لونها فقط وليس شكلها (Javier, 2012, 6)، كما تعرف بأنها تلك المنظمة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة ولديها القدرة على محاكاة استراتيجيات المنظمات المتنافسة (Massoudi, 2022, 4)، كذلك تعرف بأنها تلك المنظمة التي تتشابه مع حركة الحربية في الصحراء، حيث تتميز بالقدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف المحيطة بها على غرار كيفية تغيير الحربية ألوانها أو شكلها لتناسب مع بيئتها المتغيرة في الصحراء، كما تعرف بأنها المنظمة التي تعتمد على التكيف السريع والمرونة للتعامل مع التغيرات

الخارجية للحفاظ على تنافسيتها، والنجاح في بيئة متغيرة؛ مما يمكنها من التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص والحفاظ على مستوى عالٍ من الوعي والتحكم في البيئة المحيطة بها، كذلك تعرف بأنها تلك المنظمة التي تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات واستغلال الفرص الجديدة للنجاح والنمو في أسواق متنافسة (موسى، ٢٠٢٤، ٨١٥، ٨١٧).

وفي السياق ذاته؛ عرف السبعوي والحمداني (٢٠٢٠، ١٥٠، ١٥٥) المنظمة الحرباء بأنها منظمة قادرة على التكيف السريع والاستجابة للمتغيرات البيئية بطريقة فورية وواعية ومتسلسلة، كما أنها مفتحة على التأثيرات الخارجية وتستجيب لها بالاعتماد على المعلومات الواردة إليها من نظم معلوماتها المتنوعة ومحاولة توظيفها على نحو أفضل، أو هي المنظمة التي تقوم بتغيير سياساتها وممارساتها على نحو مستمر، بهدف التكيف مع متطلبات البيئة ومتغيراتها، كما يعرفها (sultan & alhadrawi, 191, 2015) بأنها منظمة قادرة على التغير السريع تتغير وفقاً للتأثيرات البيئية دون المساس بعملياتها الداخلية ورأس مالها الفكري، ولديها القدرة على القيام بأي دور يعهد به، كذلك يعرفها عبد الحسين ومحمود (٢٠٢٢، ٢٧٥، ٢٧٧) بأنها تلك المنظمة القادرة على الاستجابة للمواقف الصعبة بكفاءة وفاعلية، من خلال المراقبة المستمرة للبيئة لوضع الاستراتيجيات وتنفيذ التكتيكات لمواجهة الخصوم في سبيل البقاء والاستمرار والمنافسة، أو هي تلك المنظمة التي لديها القدرة على التلون والتمويه والمراوغة والتكيف السريع مع التغيرات البيئية المستمرة، والقدرة على محاكاة استراتيجيات المنافسين لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة.

علاوة على ذلك؛ يمكن النظر إلى المنظمة الحرباء باعتبارها تلك المنظمة القادرة على التغيير في سلوكها، والتكيف مع البيئات المختلفة، والعمل بمرونة عالية مع الأزمات المتنوعة، من أجل تحقيق أهدافها، أو يمكن النظر إلى تلك المنظمة على أنها تلك المنظمة التي تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع التأثيرات البيئية، ولها المقدرة على مواجهة المنظمات المنافسة، لا سيما القريبة منها والعاملة في بيئتها السوقية (حمدون، ٢٠٢١، ١٥٩، ١٦٥)، كما يمكن النظر إليها باعتبارها منظمة تتميز بمجموعة من السمات والخصائص التي تسمح لأفرادها بالاندماج مع محيطهم لضمان بقائهم، وقدرتهم على

تغيير سلوكهم والتكيف مع بيئات مختلفة لتحقيق أهدافهم المنشودة (Durrah & Kahwaji, 2023, 249)، أو هي المنظمة التي تتمتع بالصفات والسمات التي من شأنها أن تمكنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية لسلامة البقاء على قيد الحياة في البيئات الغير مألوفة (محمد، ٢٠٢٤، ٢٥٢)، أو يمكن النظر إليها على أنها تلك المنظمة القادرة على التموه والمروعة والتلون للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتلاؤم مع استراتيجيات المنافسين، والتلاؤم- أيضًا- مع كافة أنماط الرؤوسين داخل المنظمة، لتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار بالبيئة الخارجية (السعداوي، ٢٠٢٣، ١٦٥).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم المنظمة الحربية قد عُولج من زوايا متعددة تبعًا لاختلاف مرجعيات الباحثين واهتماماتهم، إلا أن جوهر هذا المفهوم يتمثل في المرونة العالية والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، وهو ما يشكل السمة المشتركة بين معظم التعاريف، ومع ذلك، فإن بعض الباحثين قد ركزوا على أبعاد محددة، وهو ما يمكن توضيحه بالجدول الآتي:

جدول ١

ملامح التركيز في تعريف الباحثين للمنظمة الحربية

الباحثون	ملامح التركيز
(Javier, 2012)، (موسى، ٢٠٢٤)، (السباعي والحمداني، ٢٠٢٠)، (عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢)، (حمدون، ٢٠٢١)، (Durrah & Kahwaji, 2023)، (محمد، ٢٠٢٤)، (السعداوي، ٢٠٢٣).	التكيف السريع مع البيئة
(Massoudi, 2022)، (السباعي والحمداني، ٢٠٢٠)، (sultan & alhadrawi, 2015)، (حمدون، ٢٠٢١)، (Durrah & Kahwaji, 2023).	التغيير السريع والمستمر
(موسى، ٢٠٢٤)، (عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢)، (Durrah & Kahwaji, 2023)، (محمد، ٢٠٢٤)، (السعداوي، ٢٠٢٣).	القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة
(Massoudi, 2022)، (حمدون، ٢٠٢١)، (عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢)، (السعداوي، ٢٠٢٣).	مجازاة المنافسين
(موسى، ٢٠٢٤)، (السباعي والحمداني، ٢٠٢٠)، (عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢).	المراقبة المستمرة للبيئة
(Javier, 2012)، (sultan & alhadrawi, 2015).	الحفاظ على الجوهر

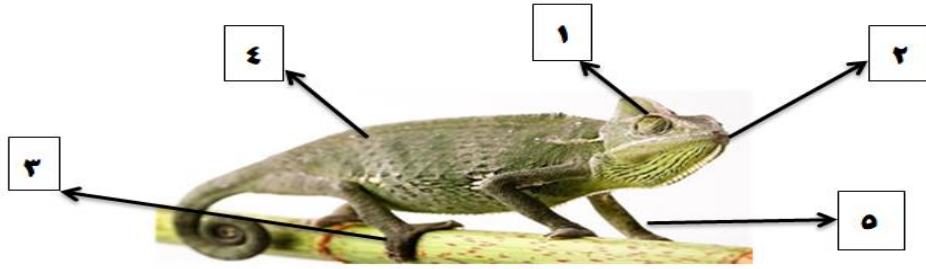
الباحثون	ملامح التركيز
(عبد الحسين ومحمود، ٢٠٢٢)، (السعداوي، ٢٠٢٣).	التمويه والمراوغة والتلون
(موسى، ٢٠٢٤)، (حمدون، ٢٠٢١).	العمل بمرونة

ومن خلال العرض السابق لتعاريف المنظمة الحرباء يتضح أنها:

- (١) تتبنى التكيف السريع مع بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة التحديات والبقاء.
- (٢) تمتلك القدرة على التلون والتمويه والمراوغة لمجاراة المنافسين والحفاظ على موقعها.
- (٣) تعتمد على المرونة الاستراتيجية والتنظيمية في مواجهة الأزمات والتغيرات البيئية.
- (٤) تستند إلى نظم معلومات متنوعة لصياغة استراتيجياتها.
- (٥) تمتلك القدرة على محاكاة استراتيجيات المنافسين.
- (٦) تستغل الفرص الناشئة لتحقيق النمو والاستمرارية.
- (٧) تمتلك القدرة على الاندماج مع محيطها، والتأقلم مع أنماط مختلفة من الأفراد والظروف.
- (٨) تعزز قدرتها التنافسية عبر التوازن بين التكيف الخارجي والمحافظة على ثوابتها الداخلية.

ثانياً- خصائص المنظمة الحرباء:

تُعد فكرة المنظمة الحرباء استعارة تنظيمية مستمدة من الطبيعة، وتحديدًا من كائن الحرباء الذي يُعد من أكثر الكائنات تكيفًا مع بيئته، فقد أثار هذا الكائن اهتمام علماء الإدارة لما يمتاز به من قدرات فريدة في المراقبة الدقيقة، والاستجابة السريعة، والتخفي، والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة؛ ومن هذا المنطلق، استُخدمت الحرباء كنموذج رمزي لفهم كيفية بقاء المنظمات ونجاحها في بيئة ديناميكية متغيرة، حيث تواجه المنظمات اليوم ضغوطاً متزايدة تتطلب منها المرونة والقدرة على التكيف، تمامًا كما تفعل الحرباء في بيئتها الطبيعية؛ ومن ثم فإن سلوك الحرباء يمكن أن يمثل مصدر إلهام للمنظمات في تطوير استراتيجيات للبقاء والنمو، من خلال تحويل الخصائص البيولوجية إلى استراتيجيات تنظيمية مقابلة تسهم في تعزيز استمرارية المنظمة وتفوقها التنافسي، وهذا ما يمكن توضيحه بالشكل والجدول الآتيين (Mhizha, 2014, 42)، (Massoudi, 2022, 5):



شكل ١

يوضح كائن الحرباء

جدول ٢

مقارنة بين الخصائص الطبيعية للحرباء والخصائص التنظيمية المقابلة لها في المنظمات

خصائص كائن الحرباء	خصائص المنظمة الحربية
١- عيون يمكنها أن تدور بشكل مستقل عن بعضها البعض	مراقبة مستمرة ومتعددة الجوانب للبيئة: حيث ينبغي ألا يقتصر الرصد البيئي على جانب واحد في كل مرة، بل ينبغي أن يكون متعدد الجوانب لضمان فعالية آليات الاستجابة والتعديلات.
٢- لسان مقذوف ولزج للقبض على الفريسة	استخدام السمات والكفاءات الفريدة لتحقيق ميزة تنافسية: حيث ينبغي تعظيم الاستفادة من القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي يفتقر إليها المنافسون، والاستفادة منها على أكمل وجه.
٣- أقدام مصممة خصيصًا مع قبضة تشبه قبضة الإنسان	تعزيز المكانة السوقية لضمان بقائها: حيث تحتاج المنظمة إلى تعزيز مكانتها بفعالية في كل خطوة تُخطوها، وتحتاج إلى إثبات نفسها في مجال تخصصها.
٤- جلد متعرج مع خلايا خاصة يتغير لونها	التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية: حيث يجب أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة الإيجابية للتغيرات والتطورات في بيئتها، وينبغي أن يركز تكيفها على البقاء والحفاظ على رؤيتها.
٥- حركات حذرة ومحسوبة جيدًا	صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة: والتي يجب أن تتناسب مع احتياجات المنظمة وديناميكيات بيئة عملها، وأن يتم اختيار الاستراتيجيات بعناية لضمان النجاح المستقبلي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن كل خاصية بيولوجية للحرباء تمثل رمزًا لسلوك إداري أو تنظيمي حيوي يمكن أن تتبناه المنظمة للبقاء في بيئة متغيرة: فالعيون المستقلة للحرباء

تُقابلها في المنظمات القدرة على المراقبة الشاملة والمستمرة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، دون التركيز على جانب واحد فقط، أما اللسان المقذوف السريع، فيرمز إلى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المتميزة بسرعة وكفاءة لتحقيق فرص تنافسية قبل أن يسبقها الآخرون، في حين تمثل الأقدام المحكمة التكوين رمزاً إلى التشبث بالمكانة السوقية وتثبيت دعائم الاستقرار المؤسسي في بيئة متغيرة، ويمثل الجلد المتغير اللون جوهر فكرة المرونة التنظيمية والتكيف الاستراتيجي، أي قدرة المنظمة على إعادة تشكيل ممارساتها بما يتلاءم مع التحديات الجديدة، أما الحركات الحذرة والمحسوبة، فهي تشير إلى التخطيط الاستراتيجي الواعي وصياغة القرارات بناءً على تحليل عميق ومعطيات دقيقة، لتجنب المجازفة غير المحسوبة.

وعليه، يمكن القول أن خصائص الحرباء تُشكل إطاراً مجازياً يعكس فلسفة إدارية متكاملة قوامها: الرصد، والمرونة، والتميز، والتخطيط الواعي، والتكيف السريع، وبناءً على ما سبق، فإن فهم خصائص المنظمة الحرباء يمثل المدخل الأساسي لتحديد أبعادها التشغيلية والسلوكية داخل المؤسسات، فكل خاصية من الخصائص السابقة تُمثل بذرة بعد تنظيمي محدد يظهر لاحقاً في صورة قدرة أو سلوك مؤسسي؛ ومن ثم ينتقل البحث في المحور التالي إلى تحليل الأبعاد الجوهرية للمنظمة الحرباء، بوصفها امتداداً عملياً لتلك الخصائص، فإذا كانت خصائص المنظمة الحرباء تمثل الأساس الفلسفي والفكري لفهم طبيعة هذا النمط التنظيمي، فإن أبعاد المنظمة الحرباء تمثل الترجمة التطبيقية والسلوكية لتلك الخصائص داخل الممارسات الإدارية اليومية.

ثالثاً- أبعاد المنظمة الحرباء:

اتساقاً مع الخصائص الواردة في المحور السابق، يمكن تلخيص أهم أبعاد المنظمة الحرباء فيما يلي:

(١) **القدرة على التنقل ومراقبة البيئة:** تتمتع المنظمة الحرباء بحذر دائم من التغيرات المفاجئة والمجهولة في البيئة؛ مما يجعلها حريصة على متابعة المتغيرات البيئية، حيث تمتلك المنظمة مستشعرات لهذه البيئة، وذلك بفضل وجود آليات يمكن من خلالها مراقبة البيئة ورؤيتها بزاوية ٣٦٠ درجة، وهذه الميزة تجعلها على أهبة الاستعداد لأي طارئ أو مفاجأة؛ مما يجعلها قادرة على تخطيطها، وهذه الميزة تجعل

المنظمة تحلل باستمرار جميع بيانات البيئة على مختلف المستويات، وذلك نظرًا لمساحة المنافسة التي تتمتع بها والتي تشمل العالم أجمع، خاصة في العصر الرقمي (Sultan & Alhadrawi, 2015, 193)، ويتضمن استخدام نهج القيادة الحربية تحليل البيئة المباشرة لاتخاذ القرار الأنسب، حيث يشجع هذا النهج على أنماط صنع القرار التي تعكس تكيفات عملية ومدرسة في سياق تلبية توقعات الآخرين، كما تمكن القيادة الحربية المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية في قطاعها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء (Durrah & Kahwaji, 2023, 250, 257). فالقادة الحربي يسأل نفسه دائمًا عما يتطلبه الموقف منه، ثم كيف سلوكه وفقًا لذلك، ويكون منتبهًا بدقة للإشارات الاجتماعية، ويحاول التصرف كما يتوقعه الآخرون، ويشكل مظهره بما تلميه عليهم المواقف المختلفة (Palomino & Gomis, 2017, 104, 105)، فالحركة الديناميكية للعمل البيئي والتغيرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم المستقبلية (حمدون، ٢٠٢١، ١٦٣)، ووفقًا للدراسات الحديثة فإن القائد المثالي يجمع بين العديد من السمات المرغوبة في الحربية مثل القدرة على مراقبة سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة (Blasco et al., 2012, 232)، لذا يجب على المنظمات وضع آليات معينة للتنقل والمراقبة تمكنها من الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل بيئة المنافسة وقياس مستوى رضا المستفيدين وتقييم المنافسين ومعرفة اتجاهات السوق (محمد، ٢٠٢٤، ٢٦٧).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا البعد يجعل المنظمة أكثر قدرة على قراءة الإشارات البيئية والتنبؤ بالتحولات المحيطة؛ مما يزيد من كفاءتها في اتخاذ القرار وفي استثمار الفرص المتاحة، وفي السياق الجامعي، تُعد متابعة القيادات الأكاديمية للمتغيرات الداخلية والخارجية كالتطورات التكنولوجية والسياسات التعليمية واحتياجات سوق العمل أحد مقومات التميز الجامعي والتنافسية.

٢) **امتلاك المرونة التامة:** تتمتع المنظمة الحربية بقدرة فائقة على المرونة المطلقة من خلال مكوناتها الرئيسية، كالمرونة في التخطيط على جميع المستويات المختلفة؛ مما يجعلها مستعدة لتغيير خططها باستمرار، أو استخدام المرونة في موقع المنظمة، وترتيب مكوناتها ومعدات، فالعمل الأساسي لتلك المنظمة وقدرتها التنافسية تعتمد

على عمليات التغيير السريعة التي تقوم بها، وهذا يتطلب مرونة كاملة في جميع أنشطة المنظمة، وذلك من أجل التكيف السريع مع البيئة الرقمية التي ستواجهها في المستقبل، وتغيير طريقته لتكون أفضل (Sultan & Alhadrawi, 2015, 193, 194)، وعليه؛ يجب أن يتمتع القادة بمرونة وقدرة كافية على التكيف، حيث تتبع أهمية القائد الحربي من قدرته على التكيف مع الظروف المحيطة وفقاً للموقف، حيث إن سلوكيات القيادة الحربية تتغير بسرعة وبشكل مستمر مع تأثيرات البيئة لتتناسب وتتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة (Durrah & Kahwaji, 2023, 258, 259)، ووفقاً للدراسات الحديثة فإن القائد المثالي يجمع بين العديد من السمات الشخصية المرغوبة مثل: القدرة الفائقة على التكيف مع أي سياق ثقافي يمكن تخيله، والاندماج بسلاسة في محيطه (Blasco et al., 2012, 232)، وأسلوب الحربية قد يكون مفيداً في فهم تعقيدات القيادة وغموضها، حيث يدعو هذا الأسلوب إلى تبني سلوكيات مختلفة، مثل: سرعة التكيف والوعي والقدرة على فهم المواقف، وكما هو الحال مع قدرة الحربية على التكيف مع مختلف المواقف والبيئات من أجل البقاء، فإن القائد يتغير سلوكه بطريقة تضمن البقاء في السياق التنظيمي (Tyskbo & Styhre, 2022, 16).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا البعد هو الذي يمكن المنظمة من التكيف مع المواقف الطارئة وتعديل خططها واستراتيجياتها دون الإخلال بأهدافها العامة، وفي السياق الجامعي، فإن هذا البعد يتجلى في قدرة القيادات الأكاديمية على إعادة تشكيل الخطط التعليمية والبحثية والإدارية بما يتناسب مع الإمكانيات المحدودة والتحديات البيئية، فالقائد الأكاديمي المرن هو الذي لا يتشبث بالأنماط الإدارية الجامدة، بل يستجيب بذكاء لمتغيرات البيئة الجامعية.

٣) القدرة على تحقيق المفاجأة: وتعني قدرة المنظمة على تنفيذ تغييرات غير متوقعة ومفاجئة في استراتيجياتها وعملياتها، حيث يعد تحقيق المفاجأة أمراً هاماً للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة ومتنافسة، حيث يمكن للتغييرات المفاجئة أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية وتساعد على التكيف مع التحديات الجديدة؛ وبالتالي فإن تنفيذ تلك التغييرات يعد أمراً حاسماً للمنظمات الحربية (موسى، ٢٠٢٤، ٨١٨)، التي تتميز

بقدرتها على مفاجأة المنظمات المنافسة وسيطرتها التامة على البيئة التنافسية من خلال المعلومات التي تمتلكها، فالعالم القادم هو عالم المنافسة الرقمية الذي يجعل المنظمات تتنافس خارج حدودها، وهذا يتطلب المفاجأة لتصبح إحدى استراتيجيات البقاء المهمة، وهنا يمكن استخدام التكنولوجيا المتقدمة، أو السيطرة على عملاء المنظمات الأخرى من خلال جعلهم عملاء لها (Sultan & Alhadrawi, 2015, 193)، ومن المعلوم أن سلوك القيادة له تأثير كبير على تعزيز الابتكار في المنظمة، فسلوكيات القيادة التقليدية تحد من قبول التغيير والابتكار بالمنظمة على عكس سلوكيات القيادة الحربية (Durrah & Kahwaji, 2023, 251)، والمفاجأة لها شكلين، الأول- والذي يحظى بأكبر قدر من الاهتمام- وهو عندما يستخدم المنافسين المفاجأة، وهنا يجب على المنظمة التأقلم معها، وذلك عن طريق استعدادها لذلك، عن طريق استغلال إشارات الإنذار المبكر، والقيام بتحليل معلومات البيئة، واستخدام الذكاء والمرونة في أعمالها، أما الجانب الآخر للمفاجأة فيتمثل في استخدام المنظمة له من أجل الحصول على ميزة، بوصفها أداة تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية (السباعوي والحمداني، ٢٠٢٠، ١٥٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا البعد يعكس القدرة الابتكارية للمنظمة، إذ لا تكفي المنظمة الحربية برد الفعل، بل تبادر بالفعل الغير متوقع الذي يمنحها تميزاً وسبقاً تنافسياً، وفي السياق الجامعي، فإن هذا البعد يتجلى في تبني القيادات الجامعية لمبادرات تطوير مفاجئة ومبدعة، مثل: استحداث برامج بينية، أو مبادرات مجتمعية مبتكرة، أو شراكات مفاجئة مع مؤسسات محلية ودولية، وهذا من شأنه أن يعزز من المكانة التنافسية للجامعة.

٤) **القدرة على التناسخ:** ويقصد بها قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين في الماضي، وتكرار النجاح أو معالجة المشكلات السابقة بناءً على هذه المعرفة، ويتضمن ذلك استيعاب الخبرات السابقة وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي (موسى، ٢٠٢٤، ٨١٨)، ويرتبط بذلك ما يعرف بالذاكرة التنظيمية والتي تعرف بأنها عملية اكتساب المعرفة التاريخية للمنظمة والاحتفاظ بها واسترجاعها واستخدامها لصالح القرارات التنظيمية الحالية (Zakaria, 2024, 53)،

ومن المعلوم أن هناك العديد من الأدوار - الداخلية والخارجية - التي يتعين على المنظمة الحرباء أداؤها بإتقان، مثل محاكاة المستفيدين، والسعي لكسبهم والاحتفاظ بهم، وهذا يتطلب القدرة على أداء الدور المطلوب من المنظمة بكفاءة، أو أن تلعب دور المنظمات التي حققت نجاحًا في الماضي وتميزت، أو أن تلعب دور مستقبلي، فالمنظمة الحرباء تتمتع بخصائص تجعلها قادرة على القيام بأي دور أو عمل يُعهد إليه ولديها القدرة على الابتكار في هذا العمل (Sultan & Alhadrawi, 2015, 194, 195)، ومن أسباب اعتماد التناسخ هو عندما تواجه المنظمات موقف معين، وتعلم بأن هناك منظمة أخرى قد واجهت نفس الموقف، وتمكنت من التغلب عليه، فإن ذلك يدفعها إلى تناسخ نفس الدور الذي اتبعته تلك المنظمة (السباعوي والحمداني، ٢٠٢٠، ١٥٧).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا البعد هو الذي يمكن المنظمة من التعلم من الماضي والبناء على النجاحات السابقة وتجنب تكرار الأخطاء، وفي السياق الجامعي، فإن القيادات الأكاديمية التي تمتلك هذه القدرة تكون أكثر نضجًا في التخطيط واتخاذ القرار، لأنها تستفيد من خبرات الجامعات الأخرى ومن تجاربها الذاتية السابقة، وهذا ينعكس في تطوير سياسات أكاديمية تعزز من جودة الأداء المؤسسي.

٥) **المناعة التنظيمية:** إن المنظمة الحرباء بحاجة ماسة إلى جهاز مناعي قادر على التعامل مع كافة العدوى والأمراض التنظيمية التي قد تصيبها نتيجة الفيروسات البيئية التي تؤثر سلباً على عملها، كما يجب عليها أن تكون مستعدة لمواجهة المخاطر البيئية من خلال جهازها المناعي الخاص (Sultan & Alhadrawi, 2015, 197)، وتعرف أنظمة المناعة التنظيمية بأنها مجموعة من الإجراءات والسياسات التي تعمل كحاجز قوي لمواجهة التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة، وتولد مناعة داخل المنظمة ناتجة عن تعلمها من الأحداث السابقة والاستفادة منها مستقبلاً للحد من حدوث الأزمات والحفاظ على صحة المنظمة واستقرارها (Zakaria, 2024, 51)، ومن المعلوم أن أي منظمة تتعرض لكارثة أو فيروس بيئي، فإن أول ضرر يلحق بها هو تآكل نسيجها الثقافي والاجتماعي؛ لذا، فإنها تواجه ضرراً جسيماً يتمثل في هجرة تنظيمية لرأس مالها البشري بحثاً عن بديل،

بالإضافة إلى الخسائر التي تتكبدها في إعداد وتدريب وزيادة معارف مواردها البشرية، والمناعة التنظيمية تشبه مناعة جسم الإنسان أو الحيوان أو النبات، وبما أن المنظمات جزء من البيئة العامة التي تحيط بجميع الأنظمة الخاضعة لتأثيرها، وهي جزء من نظام أكبر، ألا وهو البيئة الخارجية؛ فإن نظام المناعة التنظيمية يتكون من مجموعة أساسية من المكونات والوظائف المتكاملة مع بعضها البعض لمكافحة الفيروسات البيئية أو التحذيرات التنظيمية التي قد تؤثر على هيكل المنظمة وبنيتها (Sultan & Alhadrawi, 2015, 195).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هذا البعد هو الذي يحفظ كيان المنظمة من الانهيار أمام الأزمات البيئية أو الإدارية، فالمناعة التنظيمية لا تتحقق إلا عندما تتبنى المنظمة ثقافة مؤسسية إيجابية قادرة على امتصاص الصدمات وتجاوز الأزمات دون فقدان تماسكها الداخلي، وفي السياق الجامعي، تقاس المناعة التنظيمية بقدرة الجامعة على مواجهة التحديات مثل نقص التمويل أو الكوادر أو التغير في السياسات التعليمية، مع الحفاظ على وحدة الصف الأكاديمي والالتزام برسالتها التعليمية والبحثية. ومن خلال العرض السابق لأبعاد المنظمة الحربية تتجلى أهمية تبنيها في الجامعات المصرية الحديثة كجامعة أسوان، التي تعمل في بيئة مليئة بالتحولات السريعة والتحديات التمويلية والبشرية والإدارية، حيث إن تلك الأبعاد يتيح للقيادات الأكاديمية القدرة على التكيف والتجديد المستمر، ويجعل الجامعة أكثر قدرة على البقاء والمنافسة في محيط تعليمي متغير، وانطلاقاً من ذلك يأتي المبحث الثالث ليبرز كيف يمكن توظيف هذه الأبعاد في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، من خلال الربط بين المهام القانونية الموكلة إليهم وبين أبعاد المنظمة الحربية، بما يسهم في تعزيز فعالية الأداء الأكاديمي والإداري في ضوء المتغيرات البيئية الراهنة.

المبحث الثالث: خلفية نظرية حول أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء

أبعاد المنظمة الحربية

ويتناول هذا المبحث تحليلاً نظرياً لأداء القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان لمهامها القانونية (التخطيطية والتنظيمية والرقابية)، وذلك في ضوء أبعاد المنظمة الحربية،

وينقسم إلى محورين رئيسين؛ أحدهما يتناول الأداء المأمول لتلك القيادات، والآخر يتناول الأداء الفعلي وما يشوبه من أوجه قصور، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- الأداء المأمول للقيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء:

ويتناول هذا المحور تصورًا تحليليًا للأداء المأمول للقيادات الأكاديمية بالجامعة لمهامهم في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء، وذلك من خلال الربط بين كل مهمة من هذه المهام مع كل بعد من تلك الأبعاد، وينطلق هذا التصور من تحليل الباحث لما تم عرضه في المبحثين السابقين من أدبيات، ويمكن عرضه على النحو الآتي:

١) الربط بين أداء المهام التخطيطية وأبعاد المنظمة الحبراء: وذلك كما يلي:

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تمتلك القدرة على ربط التخطيط الداخلي للجامعة بالمستجدات البيئية المحيطة، من خلال تطوير آليات الرصد المستمر للبيئة الداخلية، مثل: أداء الأقسام العلمية، واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وكذلك للبيئة الخارجية، مثل: سياسات وزارة التعليم العالي، واتجاهات سوق العمل، فكلما كانت القيادات الأكاديمية أكثر قدرة على الرصد والتحليل البيئي، أصبحت أكثر قدرة على صياغة خطط تعليمية وبحثية أكثر واقعية؛ مما يدعم فعالية عمليات التخطيط بالجامعة.

ب. امتلاك المرونة التامة: حيث إن جامعة أسوان تعمل في بيئة متغيرة؛ ومن ثم فهي بحاجة إلى خطط قابلة للتعديل والتكيف السريع مع المتغيرات، مثل: تقلب أعداد الطلاب، أو تغير أولويات البحث العلمي؛ وبالتالي وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تمتلك القدرة على إعادة صياغة الخطط أو تعديل أولوياتها أو مواردها، بما يضمن تحقيق الأهداف.

ج. القدرة على تحقيق المفاجأة: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية تمتلك القدرة على اقتراح خطط غير تقليدية تحدث تحولات مفاجئة، ولكن مدروسة في منظومة الأداء الجامعي، ومن أمثلة ذلك: استحداث برامج دراسية جديدة، أو تصميم مشاريع بحثية عابرة للتخصصات، بما يمنح جامعة أسوان ميزة تنافسية ويزيد من جاذبيتها للطلاب والباحثين.

د. القدرة على التناسخ: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تمتلك القدرة على الاستفادة من الممارسات التخطيطية الناجحة داخليًا أو خارجيًا، واختيار ما يلائم بيئة الجامعة من نماذج التخطيط الحديثة، فمحاكاة خطط البحث العلمي الناجحة في جامعات أخرى، وتكييفها لتناسب مع خصائص جامعة أسوان، يعد مؤشرًا على تخطيط ذكي قائم على التعلم المؤسسي.

هـ. المنة التنظيمية: حيث تعزز المنة التنظيمية من قدرة الخطط على الصمود أمام الأزمات والعقبات؛ وبالتالي وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تضع في خططها سيناريوهات بديلة، وتُحصن مسارات التنفيذ بخطط طوارئ؛ مما يضمن الاستمرار في تحقيق الأهداف حتى في ظل التحديات المفاجئة أو نقص الموارد.

٢) الربط بين أداء المهام التنظيمية وأبعاد المنظمة الحربية: وذلك كما يلي:

أ. القدرة على التقل ومراقبة البيئة: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تمتلك القدرة على جمع معلومات دقيقة حول الموارد البشرية والمادية، وتحليل أنماط العمل والتفاعل داخل الجامعة؛ مما يُمكنها من تنظيم الأدوار وتوزيع المهام بشكل فعال. كما يساعدها على اكتشاف الاختناقات التنظيمية والاستجابة لها بشكل استباقي.

ب. امتلاك المرونة التامة: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تمتلك القدرة على إعادة هيكلة العمل الداخلي وتوزيع المهام والموارد بسرعة عند حدوث أي خلل أو تغير، دون التأثير على استمرارية الأداء، فالمرونة هنا ليست ضعفًا في التنظيم، بل قدرة على إعادة التوزيع الفوري للأدوار أو الأدوات دون اضطراب.

ج. القدرة على تحقيق المفاجأة: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على إحداث تغييرات تنظيمية مفاجئة ترفع من كفاءة الأداء، مثل: إعادة تشكيل فرق العمل، أو إدخال آليات جديدة لإدارة الجداول التدريسية، أو تعديل آليات اتخاذ القرار لتصبح أكثر فاعلية؛ مما يساعدها على تجاوز الجمود الإداري وتحقيق طفرة تنظيمية داخل الجامعة.

د. القدرة على التناسخ: وفقًا لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة لا تبدأ من الصفر عند مواجهة تحديات تنظيمية، بل تنقل تجارب ناجحة في التنظيم الأكاديمي

من جامعات أخرى، سواءً من حيث آلية توزيع الجدول الدراسي أو تنظيم فرق العمل أو إدارة عمليات الندب والتكليفات؛ مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي.

هـ. المناعة التنظيمية: حيث تضمن هذه المناعة استمرار العمليات التنظيمية حتى في حال ظهور ضغوط أو أزمات، مثل: غياب عدد من أعضاء هيئة التدريس، أو مشاكل البنية التحتية؛ وبالتالي وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على وجود أنظمة بديلة، وتمتلك مهارات عالية في التعامل مع الأزمات؛ مما يساعدها على حفظ استقرار المؤسسة.

٣) الربط بين أداء المهام الرقابية وأبعاد المنظمة الحبراء: وذلك كما يلي:

أ. القدرة على التنقل ومراقبة البيئة: وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على ملاحظة ومتابعة الأداء الفعلي على أرض الواقع؛ مما يوفر معلومات لحظية عن واقع العمل، ويساعد على الكشف عن الانحرافات بسرعة واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

ب. امتلاك المرونة التامة: وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على تغيير أساليب الرقابة حسب طبيعة الموقف، فمثلاً في حال تعذر المتابعة الميدانية يمكن اللجوء إلى الرقابة الرقمية أو تحليل التقارير الذاتية؛ مما يجعل الرقابة عملية حيوية ومتجددة وليست آلية ثابتة.

ج. القدرة على تحقيق المفاجأة: وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تستخدم آليات رقابية غير تقليدية تضمن الانضباط والجدية، مثل: القيام بزيارات مفاجئة، أو استخدام أدوات تقييم إلكترونية تتابع مستوى الإنجاز والتزام الموظفين؛ مما يحدث نوعاً من اليقظة التنظيمية ويمنع التراخي في العمل.

د. القدرة على التناسخ: وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على تبني أنظمة رقابية ناجحة مطبقة في جامعات أخرى، مثل: نظام تقييم الأداء الإلكتروني، أو آليات ضمان الجودة في الامتحانات؛ مما يرفع كفاءة الرقابة ويجعلها أكثر شمولاً وفاعلية.

هـ. المناعة التنظيمية: وفقاً لهذا البعد، فإن القيادات الأكاديمية بالجامعة تحرص على حفظ النظام والانضباط داخل الجامعة حتى في ظل الضغوط الخارجية، أو عند وجود

مقاومة داخلية للرقابة؛ مما يحافظ على استقرار الأداء المؤسسي ويحمي الجامعة من التدهور.

ثانياً- الأداء الفعلي للقيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحرياء:

وتشير نتائج العديد من الدراسات والبحوث ذات الصلة إلى وجود العديد من أوجه القصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحرياء، وبيانها كالآتي:

(١) أوجه قصور مرتبطة ببعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة: توصلت دراسة سليم (٢٠١٦، ١٣٩) إلى ضعف قيام الجامعة بمتابعة الأحداث العالمية، كما توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢١٣) إلى محدودية اهتمام القيادات الجامعية بعملية مسح البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢٠٥، ٢١٠) إلى محدودية توفير معلومات وبيانات رقمية شاملة ومحدثة عن التغيرات في البيئة الداخلية وتأثيراتها، وضعف قدرة الجامعة على مواكبة التطورات العالمية والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية، كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٠، ٢٥٧) إلى ضعف اهتمام إدارة الجامعة بمراجعة اللوائح بشكل دوري لمواكبة المستجدات، وبما يتناسب مع طبيعة العمل، كذلك توصلت دراسة ضاحي (٢٠١٨، ٢٢٢، ٢٢٤) إلى ضعف قدرة أنظمة التعليم بالجامعة على مواكبة التحولات الجذرية التي يشهدها العالم من حيث عولمة الاقتصاد والخدمات المهنية وتقنيات الاتصال وما تتيحه من إمكانيات لتنويع الخدمات التربوية، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٩، ٢٢١) إلى ضعف تواصل الجامعة مع الخريجين للتعرف على أبرز نقاط القوة والضعف لديهم، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٤، ٥٧٠) إلى محدودية اهتمام القيادات الجامعية بقضايا البيئة وخدمة المجتمع، كما توصلت دراسة أحمد (٢٠٢٥، ٢٩٦) إلى انشغال القيادات الجامعية بالأعمال الورقية والبعد عن أرض الواقع ومشكلاته، كذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٧) إلى ضعف اهتمام القيادات الجامعية بتقوية الروابط بين الجامعة وسوق العمل، كما توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٤١) إلى أن الجامعة قليلاً ما توظف التخطيط الاستراتيجي في ربط منظومتها التعليمية بالمجتمع المحلي

والبيئة المحيطة بها، كذلك توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٨) إلى ندرة وجود آليات لاستقبال آراء ومقترحات المؤسسات الإنتاجية، وندرة وجود مجالس مشتركة مع قيادات المجتمع لتحديد مشكلاته وتوظيف المعرفة لحلها، كما توصلت دراسة عثمان (٢٠٢١، ١٨٧) إلى محدودية التركيز على احتياجات الصناعة عند اختيار الموضوعات البحثية المختلفة بالجامعة، كذلك توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤٣) إلى محدودية حرص القيادات الأكاديمية على تطوير أدائهم بما يواكب المستجدات المعاصرة، كما توصلت دراسة عبد الغالي وعباس (٢٠٢٢، ١٠٠) إلى ضعف التوافق بين برامج الجامعة واحتياجات سوق العمل العالمي، وضعف الاستجابة للاحتياجات العالمية المستمرة، كذلك توصلت دراسة ضاحي (٢٠١٨، ٢٢١) إلى ضعف التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، كما تشير الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان (٢٠١٥، ٣١، ٣٢) إلى ضعف التعاون مع الأطراف المعنية مثل أولياء الأمور وأصحاب العمل ومتلقي الخدمات، وعدم وجود مركز بالجامعة أو وحدات بالكليات لمتابعة الخريجين لتقديم الدعم الفني لهم لربطهم بسوق العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة، حيث إن هناك ضعفاً في الحس البيئي والاستشرافي لديهم؛ مما أدى إلى قصور في متابعة التحولات العالمية والتكنولوجية، ومحدودية التواصل مع البيئة الخارجية وسوق العمل، وهو ما انعكس على انخفاض قدرة الجامعة على التخطيط الاستراتيجي المستند إلى تحليل البيئة، وفقدانها لميزة استباق التغيرات أو استثمار الفرص الناشئة.

٢) أوجه قصور مرتبطة ببعده امتلاك المرونة التامة: توصلت دراسة هميمي (٢٠٢٤، ١٩٠) إلى أن هناك ضعفاً في استجابة الجامعة للتغيرات في سوق العمل بصورة سريعة، وذلك لضعف اعتمادها على هيكل تنظيمي مرن يساعدها على ذلك، كما توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤١) إلى قلة حرص الجامعة على إجراء التعديلات اللازمة في أهدافها واستراتيجياتها وفقاً للتغيرات المستجدة، وقلة توافر المرونة الهيكلية في التنظيم الإداري، كذلك توصلت دراسة منزلي (٢٠٢٢، ١٢٦) إلى وجود قصور

في توفير إدارة تنظيمية مرنة لإنتاج المعرفة بالجامعة، كما توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤، ١٣٥) إلى قلة الصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية لإعادة صياغة رؤية الجامعة- كلما تطلب الأمر ذلك- بما يتناسب مع المستجدات العالمية والإقليمية والمحلية، وأن القليل منهم من يتمتعون بمرونة في التفكير، وكذلك قلة امتلاك القيادات الجامعية السلطة في توزيع الموارد المادية والمالية في الكلية دون تدخل السلطة العليا، وأن القليل منهم من يقوم بتشجيع العاملين والطلاب على الحرية والمرونة والاستقلالية في العمل، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، كما توصلت دراسة حسني (٢٠١٦، ٢٤١، ٢٤٢، ٢٤٣) إلى أن الجامعة قليلاً ما تعيد النظر في أهدافها المستقبلية باستمرار، وأنها قليلاً ما تهتم بالبحث عن استراتيجيات مستقبلية بديلة لمواجهة تغير الظروف، وأن هناك محدودية في المرونة التي توفرها الجامعة داخل منظومتها التعليمية لمقابلة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة بها والتكيف معها، كذلك توصلت دراسة كمال (٢٠١٩، ٥٣١) إلى أن الجامعة لا تتمتع بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع الظروف التنافسية المحيطة، كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٤، ٦٩٠) إلى محدودية قدرة القيادات على التكيف مع التغيرات المفاجئة؛ مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير مهارات التكيف والاستجابة السريعة، كذلك توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢٠٧) إلى أن تحلي القيادات الجامعية بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية ليس بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢٠٥، ٢١٠، ٢١١) إلى أن هناك محدودية في منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات التقنية لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها، وأن أهداف الجامعة وهيكل الإدارة الجامعية واختصاصاتها ليست مرنة بالقدر الذي يمكن الجامعة من إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومتها التعليمية، بما يحقق تميزها، وأن هناك قصوراً في إمكانات المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة، وأن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة كان متوسطاً؛ مما يوضح أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية، وأن هناك حاجة إلى المزيد من التعامل المرن، وخاصة في الموضوعات التي تتعلق بالمحاسبية والمساءلة، كذلك توصلت دراسة خليل (٢٠٢٢، ١٠٨٢، ١٠٨٤) إلى ضعف قيام

إدارة الجامعة بتصميم هياكل تنظيمية مرنة، وضعف إكساب أعضاء هيئة التدريس والطلاب المرونة في التعامل مع المستجدات الطارئة، كما توصلت دراسة أبو المجد (٢٠١٧، ٢١١) إلى أن الجامعة ليس لديها المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة، حيث إنها تقتصر إلى المرونة التنظيمية والإدارية، سواء في الهياكل أو في الممارسات القيادية، وهو ما يُضعف من قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات، ويجعلها أكثر بطئاً في الاستجابة للمتغيرات البيئية، ويحد من قدرتها على تطوير أهدافها واستراتيجياتها وفق المعطيات المستجدة؛ مما يقلل من فاعليتها التنافسية.

(٣) أوجه قصور مرتبطة ببعد القدرة على تحقيق المفاجأة: توصلت دراسة كامل وضاحي (٢٠٢١، ٣٩١٣) إلى أن الجامعة في احتياج لمزيد من الجهد لمتابعة التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية لتجنب المفاجآت، كذلك توصلت دراسة هميمي (٢٠٢٤، ١٩٠، ١٩١) إلى أن هناك قصوراً في اهتمام الجامعة بتشجيع العاملين بها والمستفيدين منها على تقديم المبادرات التطويرية ذات الأفكار الجديدة، وأن هناك قصوراً في عملية البحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين الحاليين والمستقبليين بالجامعة، وأن هناك قصوراً في سعي الجامعة نحو ابتكار خدمات جديدة للمعاملين معها، كما توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤، ١٣٥، ١٣٦) إلى أنه نادراً ما تطبق القيادات الجامعية طرقاً مبتكرة وإبداعية في تنفيذ أعمال الكلية، ونادراً ما تطبق مبدأ المكافأة والتحفيز لدعم الأفكار المبتكرة من جانب أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، كذلك توصلت الدراسة إلى ضعف اهتمام تلك القيادات بتدريب الطلاب على البدء بأعمال غير مألوفة للمنافسة مع باقي الكليات المناظرة في الجامعات الأخرى، وأنها نادراً ما تحرص على تقديم خدمات جديدة للطلاب تختلف عن الجامعات الأخرى، ونادراً ما تطبق الأفكار الريادية الجديدة في الإدارة، أو في تكنولوجيا التعليم داخل الجامعة، كذلك توصلت دراسة محمد (٢٠١٦، ١٩٨، ١٩٩) إلى وجود قصور في توظيف المعرفة الحديثة لتقديم حلول غير تقليدية ومبتكرة لمشكلات

المجتمع، وضعف تركيز النشاط البحثي بالجامعة على ابتكار وإبداع معارف وتخصصات جديدة، كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٤، ٦٩٠) إلى محدودية قدرة القيادات على التكيف مع التغيرات المفاجئة؛ مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير مهارات التكيف والاستجابة السريعة، كذلك توصلت دراسة كمال (٢٠١٩، ٥٣١، ٥٣٣) إلى محدودية اهتمام الجامعة بالأفكار الابتكارية التي يقدمها منسوبوها أو باستحداث برامج نوعية وابتكارية وتطويرها، وأن هناك قصورًا في إجراء الجامعة للمسح الدوري للبيئة التنافسية والخدمات التي يقدمها المنافسون، وأنها لا تحرص على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار؛ مما يعني ضعف قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة ذات القدرة الأكبر على التكيف مع متطلبات سوق العمل، كما توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢٦١) إلى أن قيام الجامعة بتقديم مزايا لمنسوبيها لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها لا يتم بصورة كبيرة، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢٠٧) إلى أن تبني الأفكار الجديدة التي تسهم في إنجاز العمل المطلوب، أو تجريب الأفكار الغير مألوفة التي تواكب التحول الرقمي لا يتم بدرجة كبيرة، كما توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٩، ٢٢٣) إلى ضعف تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة التي تدعم مزايا تنافسية عالمية للجامعة، كذلك توصلت دراسة كامل وضاحي (٢٠٢٣، ٢٠٠) إلى قصور الجامعة في الاعتماد على النظم الخبيرة في طرح حلول استثنائية للمشكلات، أو توفير معلومات حديثة عن الجامعات المنافسة، وضعف استخدام الجامعة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في تحقيق السبق في إقامة مشروعات ريادية بالمقارنة مع الجامعات المنافسة، وكذلك ضعف قدرتها على اغتنام الفرص الريادية المتاحة.

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة، حيث إن هناك جمودًا ابتكاريًا وإبداعيًا، وضعفًا في تشجيع المبادرات والأفكار الغير تقليدية، وندرة في ابتكار حلول أو خدمات جديدة تميز الجامعة عن نظيراتها، وهو ما يعكس قصورًا في البعد الريادي والإبداعي داخل منظومة القيادة الجامعية، ويؤثر سلبيًا على موقعها التنافسي.

٤) أوجه قصور مرتبطة ببعد القدرة على التناسخ: توصلت دراسة عبد الغالي (٢٠١٩، ٢٢٤) إلى قلة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية، كما توصلت دراسة هميمي (٢٠٢٤، ١٨٨، ١٩٠) إلى أن هناك ضعفًا في اهتمام القيادات الأكاديمية بمقارنة أداء الجامعة بالجامعات الرائدة للاستفادة من خبراتها في تحسين الأداء، وأن الجامعة تعاني من قلة الاهتمام بدراسة التجارب العالمية الرائدة في مجال الخدمات التعليمية لتطبيقها، كذلك توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٤، ٥٧٠) إلى قلة اهتمام القيادات الجامعية بمراجعة التجارب العالمية الناجحة في مجال الاقتصاد الأخضر، كما توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢٠٧) إلى محدودية استفادة القيادات الجامعية من تجارب الجامعات الأخرى المحلية والعالمية في تحديد توجهها الاستراتيجي في المستقبل، كذلك توصلت دراسة محمد (٢٠٢٠، ١٤٦، ١٤٧) إلى وجود قصور في تنظيم الزيارات الميدانية إلى الجامعات الأخرى لتبادل الأفكار والخبرات في مجال الأعمال، ووجود قصور في التواصل والشراكة مع المؤسسات الأخرى للاطلاع على أفضل الممارسات الريادية، وضعف إشراك رجال الأعمال فيما تعقده الجامعة من لقاءات دورية للاستفادة من خبراتهم في العمل الحر، كما توصلت دراسة أحمد (٢٠٢١، ١٤٠، ١٤١) إلى ضعف تعاون الجامعة مع غيرها من الجامعات المصرية لتبادل الخبرات في مجال التوعية بمخاطر الشائعات الإلكترونية، وضعف تضمين المقررات الدراسية لتجارب الدول العربية والأوروبية في مواجهة الشائعات الإلكترونية، كذلك توصلت دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٣، ١٣٦) إلى ضعف اهتمام الجامعة باستضافة رجال الأعمال لتبادل الخبرات النظرية والمهنية، كما توصلت الدراسة إلى قلة الأنشطة الطلابية المشتركة بين الجامعات لتبادل الخبرات بين الطلاب المبدعين، كذلك توصلت دراسة كامل وضاحي (٢٠٢١، ٣٩١٤، ٣٩١٥) إلى أن الجامعة ما زالت تحتاج لتوظيف الخبرات الخارجية لتطوير نشاطات التعليم الريادي، وأنها في حاجة لتصميم مناهج تعليمية وأنشطة مبنية على خبرات دولية.

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء بعد القدرة على التناسخ، حيث إن هناك فجوة واضحة بين جامعة

أسوان والجامعات الرائدة من حيث الاستفادة من التجارب العالمية ونقل الممارسات الناجحة، وقصوراً في تبادل الخبرات والشراقات الأكاديمية والمهنية؛ مما يحرم الجامعة من فرص كبيرة للتعليم التنظيمي المستمر وتطوير أدائها عبر النمذجة المؤسسية والتعلم المقارن.

(٥) **أوجه قصور مرتبطة ببعد المناعة التنظيمية:** تعاني جامعة أسوان من أن احتياجات الأمن والسلامة غير متوافرة في بعض القاعات والمعامل (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ٣٢)، وقد توصلت دراسة عمر (٢٠٢٤، ١٤٣، ١٤٤) إلى قلة إلمام القيادات الأكاديمية بالإجراءات اللازمة عند وجود الحالات الطارئة، وضعف البنية التحتية لتوفير برامج حماية الأمن وسرية البيانات بجميع أنظمة العمل، ومحدودية امتلاك العاملين لمهارات التكيف مع ضغوط العمل في الظروف غير الاعتيادية، كما توصلت دراسة على (٢٠٢٤، ١٧٣) إلى ندرة توافر أنظمة مراقبة وتحكم وأمان وحماية عن بعد عبر الأجهزة الذكية بالجامعة، وندرة توفر أجهزة استشعار وإنذار بها، كذلك توصلت دراسة ليثي (٢٠٢٤، ١٩١) إلى وجود قصور في توفير معدات السلامة المهنية التي تعمل على تجنب المخاطر التي قد يتعرض لها العاملين بالجامعة أثناء ممارسة أعمالهم، وكذلك قصور في الدراسات المتعلقة بمراقبة هذه المخاطر المتعلقة بسلامة العاملين بالجامعة، كما توصلت دراسة أحمد (٢٠٢٥، ٢٩٧) إلى قلة توعية إدارة الجامعة للطلاب باستخدام كلمات مرور قوية وبرامج مضادة للفيروسات لحماية أجهزتهم وحساباتهم الإلكترونية من الاختراق، وضعف قيام إدارة الجامعة بدورها في تحذير الطلاب من الدخول إلى المواقع الإلكترونية الغير آمنة، كذلك توصلت دراسة إبراهيم (٢٠٢٣، ١٤٨) إلى ضعف امتلاك الجامعة لبرامج حماية البيانات والمعلومات من الاختراق والسرقة، كما توصلت دراسة هميمي (٢٠٢١، ١٨٥) إلى أن هناك قصوراً في تقديم البرامج العامة للتوعية الصحية لتجنب الإصابات في بيئة العمل، كذلك توصلت دراسة عبد النعيم (٢٠٢٣، ٢٢٠) إلى محدودية توفير الجامعة التأمينات والتعويضات اللازمة في حالة التعرض لحوادث العمل، كما توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢، ٢٠١) إلى محدودية قيام القيادات الأكاديمية بالجامعة باتخاذ التدابير اللازمة لضمان الوقاية والحماية الإلكترونية لمنسوبي الجامعة، كذلك توصلت

دراسة صديق (٢٠٢٢، ١٣٤) إلى أن القليل من القيادات الجامعية من يتمتعون بحساسية للمشكلات المستقبلية قبل وقوعها، وندرة قيامهم بنشر ثقافة التعامل مع المخاطر التي يمكن مواجهتها أثناء العمل، وقلة وضعهم القيادات خطط طوارئ يتم اللجوء إليها عند حدوث أي أزمات أو مشكلات غير متوقعة، كما توصلت دراسة خليل (٢٠٢٢، ١٠٨٦) إلى ضعف قيام الجامعة بتوفير نظم للمراقبة عن بعد من خلال أجهزة الاستشعار، وضعف تزويد المباني بأنظمة إنذار وحماية ذكية، وضعف توفير بوابات إلكترونية مؤمنة بالكاميرات، كذلك توصلت دراسة خليل وسيد (٢٠٢٢، ٣١٣، ٣١٤) إلى نقص مستوى الحماية والأمان للأجهزة والبرمجيات المستخدمة بالجامعة، وسهولة اختراق المحتوى العلمي والاختبارات للمنصات التعليمية، وتعرض معلومات الطلبة إلى قرصنة الإنترنت وإساءة استخدامها، كما توصلت دراسة عبد الغالي وعباس (٢٠٢٢، ١٠١) إلى ضعف التحديثات الأمنية اللازمة لحماية النظام الإلكتروني للجامعة.

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود قصور في أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء بعد المناعة التنظيمية، حيث إن هناك ضعفاً واضحاً في أنظمة الأمان والسلامة والحماية الإلكترونية، وفي جاهزية الجامعة للتعامل مع الأزمات والمخاطر، وهو ما يعكس قصوراً في بناء منظومة وقائية وتنظيمية متماسكة تمكن الجامعة من الصمود في مواجهة المواقف الطارئة، ويكشف عن ضعف الوعي الأمني والرقمي والمؤسسي لدى القيادات الأكاديمية.

وختاماً لما سبق؛ فإن أوجه القصور التي تم رصدها تكشف عن وجود فجوة بين الأداء المأمول والأداء الفعلي؛ ومن ثم تأتي الدراسة الميدانية في القسم التالي للتحقق من تلك الفجوة على أرض الواقع.

القسم الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً- الهدف من الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع أداء القيادات الأكاديمية (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام) بجامعة أسوان في ضوء أبعاد المنظمة الحربية.

ثانياً- تحديد عينة البحث: يتضح مما سبق أن المجتمع الأصلي للبحث المناسب لتحقيق هذا الهدف هو أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة أسوان ومعاهدها، والتي يبلغ عددها (٢٠) كلية و (٢) معهد، يعمل بها (٩٢٢) عضو هيئة تدريس (جامعة أسوان، ٢٠٢٥)، ويعد اختيار عينة البحث من الخطوات الهامة في أي بحث، لما لها من تأثير على دقة النتائج، وبالتالي على فاعلية البحث، حيث يجب اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلاً جيداً، لذا تم حساب عدد العينة المناسب باستخدام معادلة ريتشارد جيجر الآتية (ملاحيش، ٢٠١٣، ٧، ٨):

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث إن:

n هي حجم العينة.

N هي حجم المجتمع الأصلي.

Z هي الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦.

d هي نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

وبتطبيق المعادلة السابقة والتعويض (N= ٩٢٢) يتضح أن العدد المناسب للعينة

التي يجب اختيارها من المجتمع الأصلي للبحث يجب ألا تقل عن ٢٧٢ عضواً.

ثالثاً- أداة البحث وإجراءات إعدادها: اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع

المعلومات المطلوبة من عينة البحث، وقد مر إعداد تلك الاستبانة بالخطوات الآتية:

(١) إعداد الصورة المبدئية للاستبانة: في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المرتبطة به تم إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية، حيث تكونت من ثلاثة محاور

يندرج تحت كل منها خمسة أبعاد تضم (٥٠) عبارة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول ٣

يوضح محاور الصورة المبدئية للاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	المجموع
المحور الأول:	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٣	١٧
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٤	
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٤	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٣	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٣	
المحور الثاني:	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٤	١٧
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٣	
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٣	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٣	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٤	
المحور الثالث: واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٣	١٦
	(٢) امتلاك المرونة التامة	٣	
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٤	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٣	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٣	
المجموع			٥٠

(٢) **تقنين الاستبانة:** تم تقنين الاستبانة من خلال حساب صدقها وثباتها، وذلك كما يلي:

أ. **صدق الاستبانة:** وقد تم التحقق منه بطريقتين هما:

- **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة - في صورتها المبدئية - على بعض المتخصصين في مجال الدراسة كمحكمين، حيث بلغ عددهم (١١) محكمًا، فقاموا بإبداء آرائهم في مدي وضوح عبارات الاستبانة، ومدي ارتباطها بالمحاور التي تنتمي إليها، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة، وقد روعي في اختيارهم أن يكونوا من

أساتذة الجامعات المصرية في تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية أو تخصص الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، لكونها التخصصات الأقرب لموضوع البحث، وقد أوصي المحكمون بما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول (واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية): تم إضافة عبارة للبعد الأول، ونصها "تطلع القيادات الأكاديمية على الاتجاهات الحديثة في التخطيط التعليمي بصفة مستمرة".
- بالنسبة للمحور الثاني (واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية): تم إضافة عبارة للبعد الثالث، ونصها "تتدب القيادات الأكاديمية بالكلية كفاءات متميزة من خارج الكلية تُحدث إضافة نوعية غير متوقعة للعملية التعليمية".
- بالنسبة للمحور الثالث (واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية): تم إضافة عبارتين إحداهما للبعد الثاني، ونصها "تعدل القيادات الأكاديمية بالكلية القرارات والسياسات المتبعة عند وجود مشكلات في تنفيذها"، والأخرى للبعد الرابع، ونصها "تعتمد القيادات الأكاديمية بالكلية في إشرافها على العاملين على أساليب ناجحة في كليات أخرى".

- **صدق الاتساق الداخلي:** للتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة فقد تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٤٥) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية- جامعة أسوان، ومن خلال استجاباتهم تم- باستخدام برنامج (SPSS 25)- حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين (٠.٦٣-٠.٧٧)، وكذلك حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تراوحت بين (٠.٦٨-٠.٨١)، وأيضًا معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وقد تراوحت بين (٠.٦٥-٠.٧٩) وتلك القيم مقبولة إحصائيًا تدل على أن الاستبانة متسقة داخليًا.

ب. **ثبات الاستبانة:** وقد تم التحقق منه بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ وطريقة إعادة التطبيق، فمن خلال استجابات العينة العشوائية السابقة تم - باستخدام برنامج (SPSS 25)- حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها وأبعادها، وبإعادة تطبيق الاستبانة بعد ثلاثة أسابيع على نفس هذه العينة تم حساب معاملات

الارتباط بين استجابات العينة في التطبيقين، ويمكن توضيح هذه النتائج بالجدول الآتي:

جدول ٤

يوضح معاملات ثبات الاستبانة وفق طريقتي ألفا كرونباخ وإعادة التطبيق

المحاور	الأبعاد	ألفا كرونباخ	إعادة التطبيق
المحور الأول:	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٠.٧١	٠.٧٣
واقع أداء المهام	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٠.٦٩	٠.٧٠
التخطيطية في	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٠.٧٢	٠.٧٣
ضوء أبعاد	(٤) القدرة على التناسخ.	٠.٨١	٠.٧٧
المنظمة الحرباء	(٥) المناعة التنظيمية.	٠.٧٤	٠.٧٦
المحور الثاني:	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٠.٦١	٠.٦٦
واقع أداء المهام	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٠.٦٧	٠.٧١
التنظيمية في	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٠.٨٠	٠.٧٢
ضوء أبعاد	(٤) القدرة على التناسخ.	٠.٧٥	٠.٧٦
المنظمة الحرباء	(٥) المناعة التنظيمية.	٠.٨٢	٠.٨٤
المحور الثالث:	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٠.٦٩	٠.٧١
واقع أداء المهام	(٢) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٠.٧٢	٠.٧٤
الرقابية في ضوء	(٣) امتلاك المرونة التامة.	٠.٨٢	٠.٧١
أبعاد المنظمة	(٤) القدرة على التناسخ.	٠.٦٦	٠.٦٨
الحرباء	(٥) المناعة التنظيمية.	٠.٦٩	٠.٧٣
الاستبانة ككل		٠.٧٢	٠.٧٤

ويتضح من الجدول السابق أن جميع القيم الواردة فيه تعد مقبولة إحصائياً؛ مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق.

ج. إعداد الصورة النهائية للاستبانة: في ضوء المراحل الثلاثة السابقة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تشتمل على (٥٤) عبارة، ويمكن توضيح ذلك بالجدول الآتي:

جدول ٥

يوضح محاور الصورة النهائية للاستبانة وأبعادها وعدد عباراتها

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	المجموع
المحور الأول: واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٤	١٨
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٤	
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٤	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٣	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٣	
المحور الثاني: واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٤	١٨
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	٣	
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٤	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٣	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٤	
المحور الثالث: واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	٣	١٨
	(٢) القدرة على تحقيق المفاجأة.	٤	
	(٣) امتلاك المرونة التامة.	٤	
	(٤) القدرة على التناسخ.	٤	
	(٥) المناعة التنظيمية.	٣	
المجموع		٥٤	

رابعاً- إجراءات تطبيق أداة البحث: لتطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث قام الباحث- في البداية- بالحصول على موافقة السيد رئيس جامعة أسوان، بعد ذلك تم إتاحة رابط الاستبانة الإلكترونية على جروب الواتساب الرسمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس بشماني كليات من كليات الجامعة؛ أربعة منها نظرية وهي كليات (الآداب، الخدمة الاجتماعية، الألسن، الحقوق)، وأربعة أخرى عملية وهي كليات (التربية، الهندسة، العلوم، التمريض)، وذلك خلال شهر مايو ٢٠٢٥م، وقد أجاب على الاستبانة (٢٨٠) عضواً، كإجمالي عينة البحث بنسبة (٣٠ %) تقريباً من المجتمع الأصلي، ويمكن وصف تلك العينة- بشكل أدق- عن طريق الجدول الآتي:

جدول ٦

يوضح وصف عينة البحث

النسبة المئوية	العينة المختارة		
٣٧.١%	١٠٤	نظرية	طبيعة الكليات
٦٢.٩%	١٧٦	عملية	
٤٢.٥%	١١٩	نكور	النوع
٥٧.٥%	١٦١	إناث	
٤١.١%	١١٥	مدرس	الدرجة العلمية
٣٦.٤%	١٠٢	أستاذ مساعد	
٢٢.٥%	٦٣	أستاذ	
٤١.١%	١١٥	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة
٣٦.٤%	١٠٢	من ١٠ - ٢٠ سنة	
٢٢.٥%	٦٣	أكثر من ٢٠ سنة	

خامساً- أساليب المعالجة الإحصائية: بعد تفريغ استجابات عينة البحث على برنامج

(SPSS 25)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ١) حساب تكرارات استجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة.
 - ٢) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة وأبعادها ومحاورها، وعلى الاستبانة ككل.
 - ٣) إجراء اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لتحديد دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث على الاستبانة.
 - ٤) إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات عينة البحث على الاستبانة.
- وقد تم تحديد الاتجاه العام لاستجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة، حيث تم تقسيم تلك الاستجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة=(أكبر قيمة- أقل قيمة)÷عدد بدائل الاستبانة=(3-1)÷3=0.67، وبذلك يمكن الحصول على ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي، والذي يمكن توضيحه بالجدول الآتي:

جدول ٧

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للاستجابة	المتوسط الحسابي
العالى	من ٢.٣٤ إلى ٣
المتوسط	من ١.٦٧ إلى أقل من ٢.٣٤
الضعيف	من ١ إلى أقل من ١.٦٧

سادساً- مناقشة النتائج وتفسيرها: باستخدام الأساليب الإحصائية السابقة يمكن عرض نتائج البحث على النحو الآتي:

(١) النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث على الاستبانة ومحاورها وأبعادها: ويمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول ٨

استجابات عينة البحث على الاستبانة ومحاورها وأبعادها

المحاور	الأبعاد	س-	ع	المرتبة	الاتجاه العام
(١) واقع	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	١.٧٤	٠.٥٩	٥	المتوسط
	(٢) أداء المهام	١.٨٦	٠.٦٣	٤	المتوسط
التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	١.٥٥	٠.٦٢	١٣	الضعيف
	(٤) القدرة على التناسخ.	١.٦٦	٠.٦٦	١٠	الضعيف
(٥) المناوعة التنظيمية.		١.٦٨	٠.٦٧	٨	المتوسط

المحاور	الأبعاد	س-	ع	المرتبة	الاتجاه العام
(٢) واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	١.٦٧	٠.٦٠	٩	المتوسط
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	١.٩٠	٠.٦٨	٢	المتوسط
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	١.٧٠	٠.٥٨	٦	المتوسط
	(٤) القدرة على التناسخ.	١.٥٦	٠.٦٠	١٢	الضعيف
	(٥) المناعة التنظيمية.	١.٦٩	٠.٦٤	٧	المتوسط
(٣) واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية	(١) القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	١.٩٠	٠.٦٨	٢	المتوسط
	(٢) امتلاك المرونة التامة.	١.٨٩	٠.٦٥	٣	المتوسط
	(٣) القدرة على تحقيق المفاجأة.	١.٦٣	٠.٥٨	١١	الضعيف
	(٤) القدرة على التناسخ.	١.٧٠	٠.٦٠	٦	المتوسط
	(٥) المناعة التنظيمية.	١.٩٢	٠.٦٩	١	المتوسط
واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية					
		١.٧٣	٠.٥٤		المتوسط

من الجدول السابق يتضح أن:

أ. بالنسبة للاستبانة ككل؛ جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في الاتجاه المتوسط، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٤)؛ مما يعكس وجود مستوى مقبول نسبياً من توظيف أبعاد المنظمة الحربية في أداء القيادات الأكاديمية، لكنه في ذات الوقت يُظهر ضعفًا واضحًا

- في تفعيل هذه الأبعاد بالشكل الأمثل المطلوب في ظل بيئة جامعية تتسم بالتغير المستمر وتعدد التحديات، وقد يرجع ذلك إلى عدد من العوامل المحتملة، من أبرزها:
- ضعف الوعي المؤسسي بأبعاد المنظمة الحربية: إذ قد تقتصر القيادات الأكاديمية إلى فهم عميق لمفاهيم مثل المرونة التنظيمية، والمفاجأة الاستراتيجية، والتناسخ؛ مما يُضعف من قدرتهم على دمجها في ممارساتهم الإدارية.
 - الجمود الإداري وضعف ثقافة التغيير: حيث إن بعض القيادات تتبع نمطاً إدارياً تقليدياً لا يتيح لهم التحرك بمرونة أو اتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة المدروسة؛ مما يُعيق التكيف مع المتغيرات.
 - القيود المؤسسية والهيكلية: مثل التعقيد في الإجراءات، ومركزية اتخاذ القرار، ونقص الموارد البشرية أو التقنية؛ مما قد يحدّ من قدرة القيادات على استثمار أبعاد مثل مراقبة البيئة أو المناعة التنظيمية.
 - تفاوت الكفاءة القيادية بين الوحدات والكلّيات: إذ قد تختلف الخبرات والقدرات بين الكلّيات النظرية والعملية، أو بين القيادات بحسب خلفياتهم، مما يؤدي إلى تباين الأداء الكلّي بشكل لا يسمح ببلوغ درجة عالية من التفعيل لأبعاد المنظمة الحربية.
 - غياب وجود خطط تطوير مهني موجهة للقيادات: فلا توجد غالباً برامج تدريبية فعالة تستهدف تمكين القيادات من المهارات الخاصة بالتكيف والابتكار التنظيمي.
- وعليه، فإن هذه النتيجة تُعد مؤشراً على الحاجة إلى إعادة النظر في آليات إعداد القيادات الأكاديمية ودعمها، مع ضرورة دمج أبعاد المنظمة الحربية ضمن خطط التطوير المؤسسي لضمان استجابة أكثر فاعلية لتقلبات البيئة الجامعية.
- ب. بالنسبة لمحاور الاستبانة؛ يلاحظ ما يلي:**

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، ويعكس هذا أن أفراد العينة يرون أن القيادات الأكاديمية تُمارس مهامها الرقابية بدرجة أفضل نسبياً مقارنة بمهامها التخطيطية والتنظيمية، رغم أن المستوى العام ما يزال ضمن النطاق المتوسط، بما يشير إلى وجود جوانب إيجابية مبدئية يمكن البناء عليها، وجوانب قصور تتطلب المعالجة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المهام

الرقابية نفسها التي تميل إلى كونها واضحة ومباشرة ومتصلة بإجراءات محددة مثل متابعة سير الدراسة، وضبط انتظام الامتحانات، ومراقبة الالتزام بالتعليمات، ما يجعل تنفيذها أسهل من المهام التخطيطية أو التنظيمية التي تتطلب رؤية استراتيجية أو تنسيقية أوسع، كما أنه غالبًا ما تُفرض رقابة مؤسسية من الجهات الأعلى بالجامعة أو الوزارة على المهام المرتبطة بسير العمل والانضباط؛ مما يدفع القيادات إلى إعطاء هذه المهام أولوية خشية المساءلة، مما يُحسن من مستوى أدائها نسبيًا، فضلًا عن أن الرقابة تعد وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار في البيئات المتغيرة الغير مستقرة، حيث تميل القيادات إلى الاعتماد على الرقابة كأداة لضمان الحد الأدنى من الالتزام، وهو ما يُظهر حضورًا ملحوظًا لهذا المحور، ورغم تصدر المهام الرقابية، إلا أن بقاءها في مستوى متوسط يعكس أن الرقابة لا تُمارس دائمًا باستراتيجية محددة أو بمرونة تمكنها من التكيف مع الظروف، وإنما قد تكون في كثير من الأحيان تقليدية أو رد فعل لضغوط خارجية، وهو ما يدعو إلى تطوير أساليبها في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء، لتتحول من رقابة جامدة إلى رقابة ذكية وقائية واستباقية.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١٠.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، ويشير ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية تؤدي مهامها التنظيمية بدرجة مقبولة نسبيًا، لكنها لا تزال دون المستوى المأمول في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء، وقد يرجع ذلك إلى أن المهام التنظيمية بطبيعتها تتطلب تنسيقًا بين عدة أطراف (أكاديمية، إدارية، فنية)، وغياب وجود آليات مرنة وواضحة للتواصل الفعال والتكامل بين هذه الأطراف قد يضاعف من كفاءة الأداء التنظيمي، كما أن بعض القيادات قد تعاني من قصور في الموارد البشرية أو التقنية أو المادية؛ مما يُضعف من قدرتها على تنظيم العمل بكفاءة، ويحد من تطبيق الممارسات المتقدمة للمنظمة الحبراء، فضلًا عن أن الأداء التنظيمي قد يغلب عليه الطابع التقليدي، ولم يرتقي بعد إلى مستوى التنظيم الدينامي والمرن الذي تطرحه أبعاد القدرة على التنقل، والمرونة التامة، والقدرة على التناسخ، كما قد يكمن السبب في هذه النتيجة في غياب الإدارة بالتمكين والتفويض، فضعف إشراك أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين في القرارات التنظيمية يجعل الأداء أكثر بيروقراطية،

وأقل انسجامًا مع فلسفة المنظمة الحربية، أو أن القيادات تفضل الاعتماد على الحلول المؤقتة للمشكلات التنظيمية، فكثير من الحلول التنظيمية قد تتخذ طابع الاستجابة للحظية دون بنية مستدامة، وهو ما يعكس ضعفًا في القدرة على التناسخ وتحقيق المفاجأة من حيث إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية المتكررة.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في المرتبة الثانية أيضًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، ويدل هذا المستوى على أن التخطيط داخل الكليات لا يزال عند حدوده الوظيفية التقليدية، ولم يتطور بالقدر الكافي ليتناسب مع متطلبات البيئات الأكاديمية المتقلبة والمعقدة، وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد على التخطيط الروتيني القصير المدى، فالكثير من الخطط قد تُعد لأغراض إجرائية فقط، دون أن تُبنى على استشراف دقيق للمتغيرات البيئية أو تحليل احترافي للفرص والتهديدات، وهو ما يتنافى مع بعد القدرة على مراقبة البيئة والتنقل الذي يُعد جوهر التخطيط التكيفي للمنظمة الحربية، أو قد يرجع ذلك إلى وجود قصور في توظيف نظم الإنذار المبكر أو مؤشرات الأداء أو البيانات التحليلية في دعم عمليات التخطيط، مما يضعف من فعالية أبعاد مثل تحقيق المفاجأة والمناعة التنظيمية، كما قد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة التناسخ والتجريب، فعمليات التخطيط قد يغيب عنها استثمار التجارب الناجحة داخل الجامعة أو في جامعات أخرى، وهو ما يعكس ضعفًا في بعد القدرة على التناسخ، وضعف الاستفادة من الحلول المجربة أو النماذج الإبداعية في بيئات مماثلة.

ج. بالنسبة لأبعاد الاستبانة؛ يلاحظ ما يلي:

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى حضور هذا البعد مقارنةً بغيره، لكنه لم يصل إلى مستوى متقدم، وقد يرجع ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة حول التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الوقائية اللازمة لحماية الجامعة من المخاطر والأزمات، أو إلى ميل القيادات للتعامل مع الأزمات بعد حدوثها عن طريق اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة،

وندره اتباع نظام رقابي وقائي يمنع حدوث هذه الأزمات من البداية، أو إلى قلة توفر الأدوات اللازمة للتنبؤ بالأزمات؛ ومن ثم الاستجابة المبكرة.

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هناك حضوراً جزئياً لهذا البعد في بعض الممارسات، لكنه غير كافٍ ليعكس أداءً عالياً، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود نظام معلوماتي متخصص في تحليل البيئة بشكل مستمر، أو إلى أن اتخاذ إجراءات رقابية استثنائية وفقاً لعمليات الرصد البيئي قد يتطلب موافقات من مستويات إدارية عليا؛ مما يقلل من سرعة هذه الإجراءات وفعاليتها.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الثانية أيضاً، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من هذا البعد، لكنه لم يصل إلى المستوى المرغوب، وقد يرجع ذلك إلى قيام القيادات بإجراء تغييرات تنظيمية سريعة عند الضرورة، لكنها غالباً ما تقتصر على بعض الوحدات أو الكليات دون أن تشمل الجامعة بأكملها، كما أن التعديلات التنظيمية قد تتطلب تصديقات وموافقات عديدة؛ مما يبطئ وتيرة المرونة، ويحول دون تحقيقها بصورة فورية عبر كل المستويات، فضلاً عن أن بعض القيادات تمتلك خبرة عالية في إدارة التغيير الفوري، والبعض الآخر يحتاج لدعم وتدريب إضافي في ذلك.

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد حاضر بدرجة مقبولة، لكنه لم يصل إلى المستوى المأمول، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض القيادات قد تقتصر إلى الصلاحيات الكافية لتعديل أساليب الرقابة بما يتلاءم مع المتغيرات، أو أن يكون التدريب على أساليب الرقابة الحديثة المرنة غير موجود أو غير كافٍ، أو أن تكون الإجراءات الرقابية داخل الكلية لا تزال تخضع لنظم تقليدية تحد من القدرة على التعديل أو التغيير بسرعة عند الحاجة.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الرابعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هناك ممارسة جزئية للمرونة في التخطيط، لكنها لم تصل إلى المستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى البعد عن التخطيط القائم على السيناريوهات البديلة، فالاعتماد على خطة واحدة دون وجود بدائل يحد من قدرة القيادات على تعديلها بسهولة.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الخامسة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٤) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هناك حضوراً جزئياً لهذا البعد في بعض الممارسات، لكنه غير كافٍ ليعكس أداءً عالياً، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود آليات فعالة لرصد التغيرات في البيئة الجامعية والمجتمعية بشكل مستمر، أو وجود قصور في تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة داخل الكليات، أو أن تكون عمليات التخطيط تعتمد على بيانات تقليدية أو غير محدثة.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة السادسة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من هذا البعد، لكنه لم يصل إلى المستوى المرغوب، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الابتكار والمخاطرة لدى بعض القيادات، أو قلة الصلاحيات الممنوحة لهم لإدخال تغييرات تنظيمية غير مألوفة، أو كثرة الإجراءات الروتينية التي قد تعرقل إحداث تغييرات مفاجئة.

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة السادسة أيضاً، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هناك تطبيقاً جزئياً لمفهوم التناسخ في المهام الرقابية، لكنه ليس مفعلاً بالشكل الأمثل، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة التعلم التنظيمي من الآخرين، أو الافتقار إلى وجود آليات واضحة لتوثيق الممارسات الرقابية الناجحة أو تبادلها بين الكليات المختلفة، أو تخوف القيادات من ضعف ملائمة الممارسات المقتبسة مع البيئة المحلية.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة السابعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هذا البعد حاضر بدرجة مقبولة، لكنه لم يصل إلى المستوى المأمول، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود آليات واضحة لرصد التهديدات التنظيمية مبكرًا، أو إلى ضعف ثقافة إدارة الأزمات قبل وقوعها لدى بعض القيادات، أو ضعف التدريب المقدم لهم حول مفهوم المناعة التنظيمية.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الثامنة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٦٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى أن هناك تضمينًا لتدابير الحماية والوقاية في الخطط، لكنه لم يصل إلى المستوى المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى ندرة إدراج سيناريوهات الطوارئ بصورة رسمية في الخطط، فالخطط غالبًا ما تصاغ لتحقيق أهداف أكاديمية وبحثية بحتة، دون تخصيص مساحات كافية لسيناريوهات الأزمات ومراحل التعافي، كما أن اللجان التخطيطية قد تعمل بشكل منفصل عن وحدات إدارة المخاطر والأزمات بالجامعة.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة التاسعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)؛ مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من هذا البعد، لكنه لم يصل إلى المستوى المرغوب، وقد يرجع ذلك إلى نقص التعاون مع الجهات الداخلية والخارجية؛ مما يقلل من جودة المعلومات المتاحة للقيادات، فتظل التعديلات التنظيمية مبنية على بيانات محدودة، كما أنه حتى إن توافرت البيانات والمعلومات المطلوبة واكتشاف الفرص والتهديدات فإن القيادات تحتاج إلى وقت كبير لإعادة توزيع الأدوار أو تعديل الإجراءات التنظيمية؛ مما يحد من فعاليتها.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة العاشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إشراك الخبرات الخارجية أو مراجعة النماذج الناجحة؛ مما يجعل التخطيط معزولًا عن أفضل الممارسات، أو إلى اقتناع

القيادات بأن النماذج التي نجحت في جامعات أخرى قد لا تتلاءم مع بيئة جامعة أسوان من حيث الموارد أو الثقافة، فضلاً عن غياب وجود آليات فعالة لتكييف أو تعديل تلك النماذج بما يتناسب مع خصوصية الجامعة.

- جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى تخوف القيادات من ردود أفعال العاملين أو التصادم معهم، نتيجة القيام بمفاجآت رقابية قد تفسر على أنها ضعف ثقة في العاملين، أو إلى نقص التدريب المقدم لهم على استخدام الأدوات الرقابية الحديثة، أو تفضيلهم لاستخدام الأساليب الرقابية التقليدية والتقارير المرفوعة لهم عن استخدام أساليب أخرى غير مضمونة نتائجها.

- جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة الثانية عشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود آليات رسمية لرصد الممارسات التنظيمية الناجحة في المؤسسات الأخرى، وتكييفها للبيئة المحلية، أو أن تكون هناك قيوداً إدارية أو مالية تمنع القيادات من التنفيذ الفعلي لهذه الممارسات، أو إلى غياب ثقافة التعلم من الآخرين.

- جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٥٥) بانحراف معياري قدره (٠.٦٢)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى غياب الحوافز المؤسسية للتجريب والتجديد؛ مما يجعل القيادات تتجنب المخاطرة باستخدام أساليب غير تقليدية في التخطيط، أو أن يكون هناك ضعفاً في عملية التحليل البيئي اللازمة للتخطيط؛ مما يجعل الخطط غير قادرة على التعامل الفعال مع التهديدات المفاجئة، أو أن بعض القيادات تميل إلى الروتين في أداء أعمالها، ولا ترغب في التغيير والتجريب.

٢) النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث على أبعاد المنظمة الحربية: ويمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول ٩

استجابات عينة البحث على أبعاد المنظمة الحرياء

الأبعاد	س-	ع	المرتبة	الاتجاه العام
١) واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.	١.٧٦	٠.٥٦	٢	المتوسط
٢) واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة.	١.٨٨	٠.٥٩	١	المتوسط
٣) واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة.	١.٦٣	٠.٥٤	٤	الضعيف
٤) واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التناسخ.	١.٦٥	٠.٥٨	٣	الضعيف
٥) واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد المناعة التنظيمية.	١.٧٦	٠.٥٩	٢	المتوسط

من الجدول السابق يتضح أن:

أ. جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٨) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وهو ما يتفق مع دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢)، وقد يرجع ذلك إلى قيام القيادات بإجراء تغييرات تنظيمية سريعة عند الضرورة، لكنها غالباً ما تقتصر على بعض الوحدات أو الكليات دون أن تشمل الجامعة بأكملها، كما أن التعديلات التنظيمية قد تتطلب تصديقات وموافقات عديدة؛ مما يبطئ وتيرة المرونة، ويحول دون تحقيقها بصورة فورية عبر كل المستويات، فضلاً عن أن بعض القيادات تمتلك خبرة عالية في إدارة التغيير الفوري، والبعض الآخر يحتاج لدعم وتدريب إضافي في ذلك، كما أن بعض القيادات قد تقتصر إلى الصلاحيات الكافية لتعديل أساليب الرقابة بما يتلاءم مع المتغيرات، أو أن يكون التدريب على أساليب الرقابة الحديثة المرنة غير موجود أو غير كافي، أو أن تكون الإجراءات الرقابية داخل الكليات لا تزال تخضع لنظم تقليدية تحد من القدرة على التعديل أو التغيير بسرعة عند الحاجة، وقد يرجع ذلك-

أيضًا- إلى البعد عن التخطيط القائم على السيناريوهات البديلة، فالاعتماد على خطة واحدة دون وجود بدائل يحد من قدرة القيادات على تعديلها بسهولة.

ب. جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٦) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود نظام معلوماتي متخصص في تحليل البيئة بشكل مستمر، أو إلى أن اتخاذ إجراءات رقابية استثنائية وفقًا لعمليات الرصد البيئي قد يتطلب موافقات من مستويات إدارية عليا؛ مما يقلل من سرعة هذه الإجراءات وفعاليتها، أو إلى غياب وجود آليات فعالة لرصد التغيرات في البيئة الجامعية والمجتمعية بشكل مستمر، أو وجود قصور في تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة داخل الكليات، أو أن تكون عمليات التخطيط تعتمد على بيانات تقليدية أو غير محدثة، أو إلى نقص التعاون مع الجهات الداخلية والخارجية؛ مما يقلل من جودة المعلومات المتاحة للقيادات، فتظل التعديلات التنظيمية مبنية على بيانات محدودة، كما أنه حتى إن توافرت البيانات والمعلومات المطلوبة واكتشاف الفرص والتهديدات فإن القيادات تحتاج إلى وقت كبير لإعادة توزيع الأدوار أو تعديل الإجراءات التنظيمية؛ مما يحد من فعاليتها.

ج. جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الثانية أيضًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٦) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وهو ما يتفق مع دراسة دياب (٢٠٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى قلة البرامج التدريبية المقدمة حول التحول من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الوقائية اللازمة لحماية الجامعة من المخاطر والأزمات، أو إلى ميل القيادات للتعامل مع الأزمات بعد حدوثها عن طريق اتخاذ الإجراءات الرقابية المناسبة، وندرة اتباع نظام رقابي وقائي يمنع حدوث هذه الأزمات من البداية، أو إلى قلة توفر الأدوات اللازمة للتنبؤ بالأزمات؛ ومن ثم الاستجابة المبكرة، أو إلى غياب وجود آليات واضحة لرصد التهديدات التنظيمية مبكرًا، أو إلى ضعف ثقافة إدارة الأزمات قبل وقوعها لدى بعض القيادات، أو إلى ضعف التدريب المقدم لهم حول مفهوم المناعة التنظيمية، كما قدر يرجع ذلك- أيضًا- إلى ندرة إدراج سيناريوهات الطوارئ بصورة رسمية في الخطط، فالخطط غالبًا ما تصاغ لتحقيق

أهداف أكاديمية وبحثية بحتة، دون تخصيص مساحات كافية لسيناريوهات الأزمات ومراحل التعافي، كما أن اللجان التخطيطية قد تعمل بشكل منفصل عن وحدات إدارة المخاطر والأزمات بالجامعة.

د. جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٥) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وهو ما يتفق مع دراسة دياب (٢٠٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة التعلم التنظيمي من الآخرين، أو ضعف إشراك الخبرات الخارجية، أو الافتقار إلى وجود آليات واضحة لرصد وتوثيق الممارسات التخطيطية أو التنظيمية أو الرقابية الناجحة أو تبادلها بين الكليات المختلفة، أو إلى تخوف القيادات من ضعف ملائمة الممارسات المقتبسة مع البيئة المحلية، وغياب وجود آليات فعالة لتكييف أو تعديل تلك النماذج بما يتناسب مع خصوصية الجامعة، أو أن تكون هناك قيودًا إدارية أو مالية تمنع القيادات من التنفيذ الفعلي لهذه الممارسات.

هـ. جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٤)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وهو ما يتفق مع دراسة دياب (٢٠٢٣)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة الابتكار والمخاطرة لدى بعض القيادات، أو قلة الصلاحيات الممنوحة لهم لإدخال تغييرات غير مألوفة، أو كثرة الإجراءات الروتينية التي قد تعرقل إحداث تغييرات مفاجئة، أو إلى تخوف القيادات من ردود أفعال العاملين أو التصادم معهم، نتيجة القيام بمفاجآت رقابية قد تقسر على أنها ضعف ثقة في العاملين، أو إلى نقص التدريب المقدم لهم على استخدام الأدوات الرقابية الحديثة، أو تقصيرهم لاستخدام الأساليب الرقابية التقليدية والتقارير المرفوعة لهم عن استخدام أساليب أخرى غير مضمونة نتائجها، كما قد يرجع ذلك - أيضًا - إلى غياب الحوافز المؤسسية للتجريب والتجديد؛ مما يجعل القيادات تتجنب المخاطرة باستخدام أساليب غير تقليدية في التخطيط، أو أن يكون هناك ضعفًا في عملية التحليل البيئي اللازمة للتخطيط؛ مما يجعل الخطط غير قادرة على التعامل الفعال مع التهديدات المفاجئة، أو أن بعض القيادات تميل إلى الروتينية في أداء أعمالها، ولا ترغب في التغيير والتجريب.

٣) **النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث على عبارات الاستبانة:** وبيانها كالاتي:
أ) **النتائج المتعلقة بواقع أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية:**
ويمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول ١٠

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الأول

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س- ع	المرتبة	الاتجاه العام
		ك١	ك٢	ك٣			
القدرة على التنقل ومراقبة البيئة	١) تحليل القيادات الأكاديمية بالكلية البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطط التعليمية والبحثية.	٢٤	١٤١	١١٥	١.٦٧	٠.٦٣	٨ المتوسط
	٢) تحدث القيادات الأكاديمية بالكلية الخطط التعليمية والبحثية استنادًا إلى مراجعة دورية لمتغيرات البيئة الجامعية.	٤٦	١٠٩	١٢٥	١.٧٢	٠.٧٣	٧ المتوسط
	٣) تطلع القيادات الأكاديمية على الاتجاهات الحديثة في التخطيط التعليمي بصفة مستمرة.	٥٤	١٠٩	١١٧	١.٧٨	٠.٧٥	٥ المتوسط
	٤) تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية باستمرار مدى التزام الجميع بتنفيذ الخطط المعتمدة.	٦٠	١٠٦	١١٤	١.٨١	٠.٧٧	٣ المتوسط
امتلاك المرونة الشاملة	٥) تعدل القيادات الأكاديمية بالكلية الخطط التعليمية والبحثية سريعًا عند حدوث متغيرات مفاجئة.	٥٤	١٢٦	١٠٠	١.٨٤	٠.٧٢	٢ المتوسط
	٦) تتيح القيادات الأكاديمية بالكلية مرونة في تطبيق الخطط بما يتلاءم مع احتياجات الأقسام المختلفة.	٨٩	١٠٠	٩١	١.٩٩	٠.٨٠	١ المتوسط

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س -	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		ك ١	ك ٢	ك ٣				
الفترة على تحقيق المفاجئة	٧) تستجيب القيادات الأكاديمية بالكلية بسرعة للمقترحات التطويرية الواردة من الأقسام لتحديث الخطط المعتمدة.	٤٥	١٢٨	١٠٧	١.٧٨	٠.٧٠	٥	المتوسط
	٨) تعدل القيادات الأكاديمية بالكلية آليات متابعة الخطط حسب طبيعة كل خطة وظروف تنفيذها.	٣٧	١٥٤	٨٩	١.٨١	٠.٦٥	٣	المتوسط
	٩) تتبنى القيادات الأكاديمية بالكلية خطط تعليمية وبحثية مبتكرة تُحدث نقلة نوعية في أداء الكلية.	٣١	٨٧	١٦٢	١.٥٣	٠.٦٩	١٣	الضعيف
الفترة على تحقيق التناسخ	١٠) توظف القيادات الأكاديمية بالكلية أساليب تخطيط غير تقليدية تحقق ميزة تنافسية للكلية.	٣٣	٨٠	١٦٧	١.٥٢	٠.٧٠	١٤	الضعيف
	١١) تقوم القيادات الأكاديمية بالكلية بزيارات مفاجئة لوحدة الكلية لمتابعة تنفيذ الخطط على أرض الواقع.	٣٨	٧٧	١٦٥	١.٥٥	٠.٧٢	١٢	الضعيف
	١٢) تبادر القيادات الأكاديمية بالكلية بإجراءات غير تقليدية لتحسين تنفيذ الخطط عندما تظهر فجوات في التطبيق.	٤٢	٨٩	١٤٩	١.٦٢	٠.٧٣	٩	الضعيف
الفترة على التناسخ	١٣) تستفيد القيادات الأكاديمية بالكلية من الخطط الناجحة المطبقة في كليات أخرى لتطوير خطط الكلية.	٦٩	٨٥	١٢٦	١.٨٠	٠.٨١	٤	المتوسط
	١٤) تشرك القيادات الأكاديمية بالكلية أعضاء هيئة التدريس المعارين في نقل أفضل	٤٠	٧٧	١٦٣	١.٥٦	٠.٧٣	١١	الضعيف

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س- ع	المرتبة	الاتجاه العام
		ك ١	ك ٢	ك ٣			
الفاعلية التنظيمية	الممارسات عند إعداد الخطط.						
	(١٥) تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية آليات ناجحة تم تطبيقها في كليات أخرى في متابعة الخطط .	٣٢	١١٠	١٣٨	١.٦٢	٠.٦٨	الضعيف
	(١٦) تضع القيادات الأكاديمية بالكلية خططاً لمواجهة الأزمات التي قد تعيق تنفيذ البرامج التعليمية والبحثية.	٥٠	١٠٢	١٢٨	١.٧٢	٠.٧٥	المتوسط
	(١٧) تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية في خططها تعزيز الترابط بين أعضاء هيئة التدريس في حالات الطوارئ والتحديات.	٦١	٨٢	١٣٧	١.٧٣	٠.٨٠	المتوسط
	(١٨) تتبنى القيادات الأكاديمية بالكلية إجراءات متابعة قوية تكشف مبكراً عن أي إخفاق في تنفيذ الخطط.	٣١	١٠٧	١٤٢	١.٦٠	٠.٦٨	الضعيف

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تتيح القيادات الأكاديمية بالكلية مرونة في تطبيق الخطط بما يتلاءم مع احتياجات الأقسام المختلفة" في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٩٩) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات تبدي مرونة في تطبيق الخطط، ولكن في الوقت نفسه تظل مقيدة بسياسات الكلية أو القرارات المركزية، أو أن المرونة تمارس في المواقف الطارئة فقط أو عند وجود ضغوط واضحة، وليس كسياسة دائمة، أو أن بعض الأقسام لا تتطلب تعديلات أصلاً.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تعديل القيادات الأكاديمية بالكلية الخطط التعليمية والبحثية سريعاً عند حدوث متغيرات مفاجئة" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٤) بانحراف معياري قدره (٠.٧٢)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى وجود إجراءات إدارية أو موافقات مطلوبة؛ مما قد يبطئ تعديل الخطط بشكل فعال وفوري، أو أن الخطط الموضوعة تكون في الغالب جامدة نسبياً، ولا تتيح قدرًا عاليًا من التعديل السريع.

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية باستمرار مدى التزام الجميع بتنفيذ الخطط المعتمدة" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨١) بانحراف معياري قدره (٠.٧٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى انشغال القيادات بمسؤوليات إدارية وأكاديمية وبحثية متداخلة؛ مما يحد من قدرتها على المتابعة الدقيقة والدورية لتنفيذ الخطط، أو أن تكون هناك متابعة بالفعل، لكنها تتخذ شكل إجراءات روتينية كالتقارير، والتي لا تحدث تأثيرًا حقيقيًا على الالتزام بالتنفيذ؛ مما يجعل أداء المتابعة في نظر العاملين محدودًا.

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تعديل القيادات الأكاديمية بالكلية آليات متابعة الخطط حسب طبيعة كل خطة وظروف تنفيذها" في المرتبة الثالثة أيضًا، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مرونة الأنظمة الإدارية، أو قلة وعي القيادات بطبيعة كل خطة وخصوصيتها.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تستفيد القيادات الأكاديمية بالكلية من الخطط الناجحة المطبقة في كليات أخرى لتطوير خطط الكلية" في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٠) بانحراف معياري قدره (٠.٨١)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى وجود اطلاع عام على خطط الكليات الأخرى، لكن الاستفادة الحقيقية منها في تطوير الخطط ما زالت محدودة، أو إلى غياب وجود آليات رسمية أو منهجية واضحة لتبادل الممارسات الناجحة بين الكليات، أو ربما ينظر بعض القيادات للخطط الخارجية باعتبارها غير قابلة للتطبيق، بسبب اختلاف الموارد أو البيئة المؤسسية.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تطلع القيادات الأكاديمية على الاتجاهات الحديثة في التخطيط التعليمي بصفة مستمرة" في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضغوط العمل الإدارية والأكاديمية التي قد تعيق التفرغ للاطلاع المستمر والمنهجي على المستجدات، أو إلى ضعف المشاركة في الورش والمؤتمرات المتخصصة في التخطيط التعليمي؛ مما يحد من فرص الاطلاع المباشر على التطورات.

- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تستجيب القيادات الأكاديمية بالكلية بسرعة للمقترحات التطويرية الواردة من الأقسام لتحديث الخطط المعتمدة" في المرتبة الخامسة أيضاً، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٠.٧٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضرورة مرور هذه المقترحات بمراحل إدارية معقدة تؤخر الاستجابة السريعة لها، أو إلى وجود فجوة أحياناً بين الأقسام والقيادات من حيث التنسيق والتواصل الفوري، أو أن بعض المقترحات قد توجب لحين مراجعة الخطة الاستراتيجية العامة أو اعتماد الميزانيات المطلوبة.

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية في خططها تعزيز الترابط بين أعضاء هيئة التدريس في حالات الطوارئ والتحديات" في المرتبة السادسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٣) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ميل بعض القيادات إلى التركيز على الأداء والإنجازات في عمليات التخطيط أكثر من الجوانب الإنسانية، أو قلة وعيهم بأهمية هذه الجوانب، أو أن الكليات لم تواجه مواقف طوارئ حرجة تدفع قياداتها لتضمين هذا الجانب بوضوح في خططها.

- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "تضع القيادات الأكاديمية بالكلية خططاً لمواجهة الأزمات التي قد تعيق تنفيذ البرامج التعليمية والبحثية" في المرتبة السابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى غياب ثقافة التخطيط الاستباقي بالكليات، حيث يتم التعامل مع الأزمات بعد حدوثها، أو إلى غياب وجود أو تفعيل وحدات لإدارة الأزمات

أو لجان مختصة في ذلك؛ مما يقلل من الممارسات الواضحة والممنهجة لهذا النوع من التخطيط، أو أن القيادات تركز على التخطيط للأزمات الكبرى كالجوائح دون التفصيل في الأزمات التشغيلية؛ مما يقلل من شمولية الخطط ويضعف التقدير العام.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تحدث القيادات الأكاديمية بالكلية الخطط التعليمية والبحثية استنادًا إلى مراجعة دورية لمتغيرات البيئة الجامعية" في المرتبة السابعة أيضًا، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف آليات الرصد البيئي المنتظم، أو إلى أن بعض القيادات قد تعمل على إجراء تعديلات في الخطط التعليمية والبحثية، ولكنها قد تكون تعديلات شكلية أو استجابة لضغوط إدارية، وليست ناتجة عن مراجعة تحليلية عميقة لمتغيرات البيئة الجامعية.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تحلل القيادات الأكاديمية بالكلية البيئة الداخلية والخارجية قبل إعداد الخطط التعليمية والبحثية" في المرتبة الثامنة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود تعاون مؤسسي منظم لتحليل البيئة، أو إلى ضعف آليات الرصد البيئي، أو إلى اعتماد القيادات على خبراتهم الشخصية وانطباعاتهم العامة في عمليات التخطيط، وقلة اعتمادهم على أدوات تحليل بيئي منهجية كتحليل SWOT، أو قلة البرامج التدريبية المقدمة لهم لاستخدام هذه الأدوات، أو أن تكون هناك محاولات لتحليل البيئة، ولكن لا توظف نتائجها بشكل فعال في إعداد الخطط.

- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تبادر القيادات الأكاديمية بالكلية بإجراءات غير تقليدية لتحسين تنفيذ الخطط عندما تظهر فجوات في التطبيق" في المرتبة التاسعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى محدودية ثقافة المبادرة والابتكار لدى بعض القيادات، وضعف التدريب على التفكير الإبداعي، أو أن بعض القيادات تتجنب اتخاذ إجراءات غير مألوفة خوفًا من الفشل أو ردود الأفعال.

- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية آليات ناجحة تم تطبيقها في كليات أخرى في متابعة الخطط" في المرتبة التاسعة أيضًا، حيث

حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى الميل إلى الانغلاق الإداري أو الجمود المؤسسي، أو إلى غياب التواصل المؤسسي الفعال أو الشراكة بين الكليات المماثلة، أو إلى ضعف وجود آليات فعالة لرصد الممارسات الناجحة في الكليات الأخرى وتوثيقها.

- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "تتبنى القيادات الأكاديمية بالكلية إجراءات متابعة قوية تكشف مبكرًا عن أي إخفاق في تنفيذ الخطط" في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الوعي لدى بعض القيادات بأهمية المتابعة الدورية للكشف المبكر عن المشكلات، وضعف إدراكهم وتقديرهم لتأثيرها على نجاح الخطط، أو أن القيادات قد تواجه نقصًا في الأدوات التقنية أو الكوادر المدربة التي تساعد على تطبيق إجراءات متابعة فعالة.

- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تشرك القيادات الأكاديمية بالكلية أعضاء هيئة التدريس المعارين في نقل أفضل الممارسات عند إعداد الخطط" في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس المعارين في مهام أخرى ببيئات مختلفة؛ مما يحد من انخراطهم في الأنشطة التخطيطية للكلية الأم، وضعف التواصل مع قياداتها.

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تقوم القيادات الأكاديمية بالكلية بزيارات مفاجئة لوحدة الكلية لمتابعة تنفيذ الخطط على أرض الواقع" في المرتبة الثانية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥٥) بانحراف معياري قدره (٠.٧٢)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضغط الأعباء الإدارية على القيادات، أو إلى الخوف من التأثير السلبي لتلك الزيارات على بيئة العمل ونفسية العاملين، أو إلى تقصيلهم الاعتماد على التقارير الرسمية الدورية على الزيارات المفاجئة التي تتطلب وقتًا وجهدًا أكبر.

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تتبنى القيادات الأكاديمية بالكلية خطط تعليمية وبحثية مبتكرة تُحدث نقلة نوعية في أداء الكلية" في المرتبة الثالثة عشرة، حيث

حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥٣) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى محدودية الموارد المالية أو البشرية التي قد تعيق تنفيذ تلك الخطط التي تتطلب استثمارات إضافية أو تدريب خاص.

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "توظيف القيادات الأكاديمية بالكلية أساليب تخطيط غير تقليدية تحقق ميزة تنافسية للكلية" في المرتبة الرابعة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٠)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد بعض القيادات الأكاديمية على الأساليب التخطيطية التقليدية دون مواكبة التطورات الحديثة التي تتيح التميز التنافسي، أو إلى قلة وعي بعض القيادات بأهمية التخطيط غير التقليدي في تحسين موقع الكلية بين نظيراتها على المستويين المحلي والإقليمي، أو إلى محدودية الفرص التدريبية المتاحة لتلك القيادات في مجالات التفكير الابتكاري والتخطيط الاستراتيجي المتقدم.

(ب) النتائج المتعلقة بواقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء: ويمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول ١١

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثاني

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س -	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك				
١) تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية أداء الأجهزة الفنية والإدارية بانتظام لرصد نقاط الضعف في التنسيق بينها.	(١) تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية أداء الأجهزة الفنية والإدارية بانتظام لرصد نقاط الضعف في التنسيق بينها.	٣٥	١٢٧	١١٨	١.٧٠	٠.٦٨	٨	المتوسط
	(٢) تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية في توزيع المحاضرات الاطلاع الدائم على قدرات أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم الدقيقة.	٥٩	١٠٥	١١٦	١.٨٠	٠.٧٧	٥	المتوسط
	(٣) تجري القيادات الأكاديمية	٢٥	٨٨	١٦٧	١.٤٩	٠.٦٦	١٤	الضعيف

النتائج المتعلقة بالنتائج على القدرة على التنقل ومراقبة

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك			
امتلاك المرونة الشاملة	بالكلية مسخًا دوريًا للبيئة الداخلية لتحديد الاحتياجات البشرية والمادية بدقة.						
	٤) تحليل القيادات الأكاديمية بالكلية الخلفيات العلمية والوظيفية للمرشحين للندب لضمان ملائمتهم لبيئة الكلية.	٣٧	١٢١	١٢٢	١.٧٠	٠.٦٩	٨ المتوسط
	٥) تعيد القيادات الأكاديمية بالكلية توزيع المهام الفنية والإدارية حسب أولويات العمل.	٥٧	١٢٠	١٠٣	١.٨٤	٠.٧٤	٢ المتوسط
	٦) تعدل القيادات الأكاديمية بالكلية جداول المحاضرات والدروس العملية بسهولة حسب مقتضيات الظروف.	١٠٧	٨٢	٩١	٢.٠٦	٠.٨٤	١ المتوسط
القدرة على تحقيق المفاجئة	٧) تعيد القيادات الأكاديمية بالكلية توزيع الموارد البشرية والمادية بسرعة في حال ظهور احتياجات عاجلة.	٦٣	١٠٢	١١٥	١.٨١	٠.٧٨	٤ المتوسط
	٨) تعتمد القيادات الأكاديمية بالكلية على وسائل اتصال غير تقليدية تسهل التنسيق الفوري بين الأجهزة المختلفة.	٣٢	١٣٤	١١٤	١.٧١	٠.٦٦	٧ المتوسط
	٩) تكلف القيادات الأكاديمية بالكلية أعضاء هيئة التدريس بمهام جديدة	٤٨	١٣٤	٩٨	١.٨٢	٠.٧٠	٣ المتوسط

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س -	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك				
	تُكسبهم خبرات متنوعة وغير متوقعة.							
	(١٠) تنجح القيادات الأكاديمية بالكلية في إقناع القيادات العليا في الحصول على دعم غير تقليدي لاستكمال منشأتها.	٣٤	١٠٥	١٤١	١.٦٢	٠.٦٩	١٢	الضعيف
	(١١) تتدرب القيادات الأكاديمية بالكلية كفاءات متميزة من خارج الكلية تُحدث إضافة نوعية غير متوقعة للعملية التعليمية.	٣٥	١١٧	١٢٨	١.٦٧	٠.٦٩	١٠	المتوسط
	(١٢) تستفيد القيادات الأكاديمية بالكلية من تجارب كليات أخرى لتطوير عملية التنسيق بين الوحدات والإدارات المختلفة.	٤٠	١٠٩	١٣١	١.٦٨	٠.٧١	٩	المتوسط
	(١٣) تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية تجارب كليات أخرى ناجحة في استكمال مواردها البشرية أو المادية.	٢٠	١٠٤	١٥٦	١.٥١	٠.٦٣	١٣	الضعيف
	(١٤) تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية آليات ناجحة في كليات أخرى أخرى في اختيار المنتدبين وتقييمهم.	٣١	٧٥	١٧٤	١.٤٩	٠.٦٩	١٤	الضعيف

القرة على التاسع

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك			
المنفعة التطبيقية	(١٥) تنظم القيادات الأكاديمية بالكلية البرامج التدريبية اللازمة للعاملين للتعامل مع التحديات المفاجئة بشكل متكامل.	٢٧	١٣٧	١١٦	١.٦٨	٠.٦٤	٩ المتوسط
	(١٦) تضع القيادات الأكاديمية بالكلية خططاً بديلة لتوزيع المحاضرات في حال غياب أحد أعضاء هيئة التدريس أو حدوث أزمة.	٦٥	٨٩	١٢٦	١.٧٨	٠.٨٠	٦ المتوسط
	(١٧) توفر القيادات الأكاديمية بالكلية الموارد البشرية والمادية التي تضمن استمرارية العمل خلال الأزمات.	٤٦	٩٢	١٤٢	١.٦٦	٠.٧٥	١١ الضعيف
	(١٨) تقيم القيادات الأكاديمية بالكلية أداء المنتدبين باستمرار لضمان عدم حدوث تأثير سلبي على جودة التدريس.	٤٠	٩٤	١٤٦	١.٦٢	٠.٧٢	١٢ الضعيف

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تعديل القيادات الأكاديمية بالكلية جداول المحاضرات والدروس العملية بسهولة حسب مقتضيات الظروف" في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٢.٠٦) بانحراف معياري قدره (٠.٨٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن تعديل الجداول يكون مرتبطاً بالظروف الطارئة فقط؛ مما يجعل تطبيقها متفاوتاً وليس دائماً.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تعيد القيادات الأكاديمية بالكلية توزيع المهام الفنية والإدارية حسب أولويات العمل" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٤) بانحراف معياري قدره (٠.٧٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن إعادة توزيع المهام تتم في بعض الحالات فقط، حيث تعطى الأولوية للمهام العاجلة، بينما تبقى المهام الأخرى على ما هي عليه.

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تكلف القيادات الأكاديمية بالكلية أعضاء هيئة التدريس بمهام جديدة تُكسبهم خبرات متنوعة وغير متوقعة" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى منح المهام الجديدة بشكل محدود ولعدد معين من أعضاء هيئة التدريس دون تعميم على الجميع، كما أن بعض القيادات قد تفضل الروتين الوظيفي، وتحفظ في إسناد مهام غير تقليدية خشية ضعف الأداء أو المقاومة، كما أن الخبرات الغير متوقعة تتطلب بيئة محفزة قد لا تكون متوفرة بشكل كافٍ في كل الكليات.

- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تعيد القيادات الأكاديمية بالكلية توزيع الموارد البشرية والمادية بسرعة في حال ظهور احتياجات عاجلة" في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨١) بانحراف معياري قدره (٠.٧٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن إعادة توزيع الموارد تتم في بعض الحالات فقط؛ مما يجعل تلك الممارسة تتم بصورة غير منتظمة أو محدودة، أو قد يرجع ذلك إلى الإجراءات الإدارية والروتينية التي قد تعيق ذلك.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية في توزيع المحاضرات الاطلاع الدائم على قدرات أعضاء هيئة التدريس وتخصصاتهم الدقيقة" في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٠) بانحراف معياري قدره (٠.٧٧) والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود آليات تقييم دقيقة ومستمرة لقدرة أعضاء هيئة التدريس؛ مما قد يؤدي إلى قرارات توزيع تقليدية لا تستند إلى بيانات محدثة.

- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "تضع القيادات الأكاديمية بالكلية خططاً بديلة لتوزيع المحاضرات في حال غياب أحد أعضاء هيئة التدريس أو حدوث أزمة" في

المرتبة السادسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٨) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى الاعتماد على الحلول اللحظية أكثر من الخطط البديلة المدروسة؛ مما يجعل تلك الخطط غير موجودة أو غير مفعلة، فبعض القيادات لا تميل للتفكير الاستباقي في الأزمات قبل حدوثها، بل تفضل أن تكون رد فعل.

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تعتمد القيادات الأكاديمية بالكلية على وسائل اتصال غير تقليدية تسهل التنسيق الفوري بين الأجهزة المختلفة" في المرتبة السابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن التكنولوجيا المتاحة قد تكون محدودة أو غير محدثة؛ مما يحد من استخدام وسائل الاتصال الغير تقليدية، أو إلى أن استخدام تلك الوسائل يتطلب توفير تدريب مستمر للكوادر البشرية، فالكثير منهم قد يفتقر للخبرة اللازمة لاستخدامها.

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تحلل القيادات الأكاديمية بالكلية الخلفيات العلمية والوظيفية للمرشحين للندب لضمان ملاءمتهم لبيئة الكلية" في المرتبة الثامنة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى نقص الأدوات أو البيانات المتوفرة لتقييم المرشحين بشكل شامل، أو إلى تأثر عملية الندب بالعلاقات الشخصية في بعض الكليات.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية أداء الأجهزة الفنية والإدارية بانتظام لرصد نقاط الضعف في التنسيق بينها" في المرتبة الثامنة أيضاً، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توفر أدوات فعالة لمتابعة الأداء، أو أن الضغوط اليومية ومحدودية الوقت قد يحدان من قدرة القيادات الأكاديمية على متابعة الأداء بشكل مستمر ودقيق.

- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تستفيد القيادات الأكاديمية بالكلية من تجارب كليات أخرى لتطوير عملية التنسيق بين الوحدات والإدارات المختلفة" في المرتبة

التاسعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧١)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى قلة تبادل الخبرات بين الكليات، وضعف التواصل فيما بينها، أو إلى رغبة القيادات في الاعتماد على التجارب الداخلية أكثر من التوجه للتجارب الخارجية، أو إلى ضعف القدرة على تكيف تلك التجارب مع بيئة الكلية.

- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تنظم القيادات الأكاديمية بالكلية البرامج التدريبية اللازمة للعاملين للتعامل مع التحديات المفاجئة بشكل متكامل" في المرتبة التاسعة أيضًا، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٦٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى نقص الموارد اللازمة لعقد تلك البرامج، أو إلى ضعف إقبال العاملين عليها.

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "تتدب القيادات الأكاديمية بالكلية كفاءات متميزة من خارج الكلية تُحدث إضافة نوعية غير متوقعة للعملية التعليمية" في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى الرغبة في الاعتماد على الكفاءات الداخلية بشكل أكبر، أو قد يكون هناك اهتمامًا بتوظيف كفاءات من الخارج، ولكن بشكل محدود أو غير مستمر، أو لوجود صعوبات في جذب الكفاءات المتميزة للعمل بالجامعة، خاصة أن البعض قد يواجهون العديد من الصعوبات في الإقامة بمحافظة أسوان، نظرًا لارتفاع درجة الحرارة بها، ولكونها من المحافظات الحدودية.

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "توفر القيادات الأكاديمية بالكلية الموارد البشرية والمادية التي تضمن استمرارية العمل خلال الأزمات" في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧٥) والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى نقص تلك الموارد، وغياب وجود خطط فعالة للاستعداد للأزمات، ومحدودية الاستجابة لها.

- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "تقيم القيادات الأكاديمية بالكلية أداء المنتدبين باستمرار لضمان عدم حدوث تأثير سلبي على جودة التدريس" في المرتبة الثانية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٢)،

والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى الافتقار إلى معايير تقييم واضحة وموضوعية لقياس تأثير المنتدبين على جودة التدريس.

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تنجح القيادات الأكاديمية بالكلية في إقناع القيادات العليا في الحصول على دعم غير تقليدي لاستكمال منشآتها" في المرتبة الثانية عشرة أيضًا، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات التواصل الفعّالة بين القيادات الأكاديمية بالكلية والقيادات العليا بالجامعة أو الجهات المعنية، أو إلى اعتماد بعض القيادات الأكاديمية على الأساليب التقليدية في عرض الاحتياجات دون تقديم تصورات مبتكرة تُقنع الجهات العليا، أو إلى غياب ثقافة المبادرة والابتكار في البحث عن بدائل تمويلية أو شراكات تسهم في استكمال البنية التحتية بشكل غير تقليدي.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية تجارب كليات أخرى ناجحة في استكمال مواردها البشرية أو المادية" في المرتبة الثالثة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٣)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة تبادل الخبرات بين الكليات أو غياب وجود آليات مؤسسية تتيح ذلك، أو إلى غياب المرونة المؤسسية التي تسمح باعتماد وتكييف التجارب الناجحة.

- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تطبق القيادات الأكاديمية بالكلية آليات ناجحة في كليات أخرى أخرى في اختيار المنتدبين وتقييمهم" في المرتبة الرابعة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٤٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود منهجية واضحة لتبادل الممارسات الناجحة المتبعة في هذا الشأن بين الكليات، أو إلى التركيز على الحلول الداخلية وضعف الرغبة في الاستفادة من التجارب الناجحة خارج الكلية، أو إلى ضعف تدريب القيادات على أدوات التقييم الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تجري القيادات الأكاديمية بالكلية مسحا دوريا للبيئة الداخلية لتحديد الاحتياجات البشرية والمادية بدقة" في المرتبة الرابعة عشرة أيضًا، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٤٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، والذي

يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى عشوائية عمليات التخطيط في بعض الكليات، أو إلى نقص الكوادر البشرية أو الأدوات التي تمكّن من إجراء مسح دوري فعال. (ج) النتائج المتعلقة بواقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحبراء: ويمكن توضيحها بالجدول الآتي:

جدول ١٢

استجابات عينة البحث على عبارات المحور الثالث

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س-	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك				
القدرة على التنقل ومراقبة البيئة	(١) تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية سير الدراسة داخل القاعات والمعامل بانتظام لرصد أية معوقات.	٤٩	١١٥	١١٦	١.٧٦	٠.٧٣	٩	المتوسط
	(٢) تحرص القيادات الأكاديمية بالكلية على المتابعة الميدانية للامتحانات لاتخاذ قرارات تصحيحية فورية.	١١٩	٧٨	٨٣	٢.١٣	٠.٨٤	٢	المتوسط
	(٣) تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية أداء العاملين باستمرار لرصد أية جوانب قصور في الأداء.	٤٨	١٣٣	٩٩	١.٨٢	٠.٧٠	٧	المتوسط
امتلاك المعرفة الشاملة	(٤) تستجيب القيادات الأكاديمية بالكلية لشكاوى الطلاب أو المراقبين بسرعة لضمان سير الامتحانات بسلاسة.	٩١	٩٦	٩٣	١.٩٩	٠.٨١	٣	المتوسط
	(٥) تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية الظروف المحيطة وحساسية الموقف عند إبلاغ الجهات المختصة عن أية مخالفات.	٨٠	١١٥	٨٥	١.٩٨	٠.٧٧	٤	المتوسط

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س-	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		١ ك	٢ ك	٣ ك				
الفترة على تحقيق المفاجئة	(٦) تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية ظروف العمل والضغط الشخصية عند تقييم أداء العاملين.	٣٩	١٣٨	١٠٣	١.٧٧	٠.٦٨	٨	المتوسط
	(٧) تعدل القيادات الأكاديمية بالكلية القرارات والسياسات المتبعة عند وجود مشكلات في تنفيذها.	٣٩	١٥٢	٨٩	١.٨٢	٠.٦٥	٧	المتوسط
	(٨) تفاجئ القيادات الأكاديمية بالكلية القاعات الدراسية ولجان الامتحان بزيارات مفاجئة لضمان الجودة والانضباط.	٦٩	١٠٩	١٠٢	١.٨٨	٠.٧٧	٥	المتوسط
الفترة على تحقيق المفاجئة	(٩) تفاجئ القيادات الأكاديمية بالكلية القيادات العليا بتقديم معلومات دقيقة حول مشكلات محتلة قبل حدوثها.	٢٧	٨٨	١٦٥	١.٥١	٠.٦٧	١٦	الضعيف
	(١٠) تنفذ القيادات الأكاديمية بالكلية جولات رقابية مفاجئة للعاملين لتقييم الالتزام الفعلي بالقرارات والسياسات.	٢٥	١٢٢	١٣٣	١.٦١	٠.٦٥	١٤	الضعيف
	(١١) توجه القيادات الأكاديمية بالكلية العاملين لتنفيذ مهام جديدة بشكل مفاجئ لاختبار كفاءتهم واستعدادهم.	٢٥	٩٥	١٦٠	١.٥٢	٠.٦٦	١٥	الضعيف
الفترة على التتابع	(١٢) تطبيق القيادات الأكاديمية بالكلية نظم رقابية مجربة في كليات أخرى لحفظ	٤٣	٩٨	١٣٩	١.٦٦	٠.٧٣	١٢	الضعيف

الأبعاد	العبارات	درجة الموافقة			س -	ع	المرتبة	الاتجاه العام
		ك ١	ك ٢	ك ٣				
النظام داخل لجان الامتحان.	النظام داخل لجان الامتحان.							
	(١٣) تستشير القيادات الأكاديمية بالكلية ذوي الخبرة في التعامل مع القضايا التي تمس سمعة الكلية أو أحد أعضائها.	٦٧	١٠٠	١١٣	١.٨٤	٠.٧٩	٦	المتوسط
	(١٤) تعتمد القيادات الأكاديمية بالكلية في إشرافها على العاملين على أساليب ناجحة في كليات أخرى.	٣٤	١١٨	١٢٨	١.٦٧	٠.٦٨	١١	المتوسط
	(١٥) تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على تبني ممارسات إدارية ثبت نجاحها في كليات أو جامعات أخرى.	١٧	١٤٤	١١٩	١.٦٤	٠.٦٠	١٣	الضعيف
	(١٦) تتخذ القيادات الأكاديمية بالكلية الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع تعطيل سير الامتحانات أو الدراسة.	١١١	٩٧	٧٢	٢.١٤	٠.٨٠	١	المتوسط
المنفعة التنظيمية	(١٧) تسهم القيادات الأكاديمية بالكلية في وقاية الكلية من الأزمات عبر الإبلاغ المبكر للجهات المختصة.	٥٠	١١١	١١٩	١.٧٥	٠.٧٤	١٠	المتوسط
	(١٨) تتدخل القيادات الأكاديمية بالكلية بسرعة لمعالجة أية مشكلات في أداء العاملين قبل أن تؤثر على سير العمل.	٦٠	١٢٦	٩٤	١.٨٨	٠.٧٣	٥	المتوسط

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "تتخذ القيادات الأكاديمية بالكلية الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع تعطيل سير الامتحانات أو الدراسة" في المرتبة الأولى، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٢.١٤) بانحراف معياري قدره (٠.٨٠) والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى كون الإجراءات الوقائية موجودة لكنها لا تنفذ دائماً في جميع الحالات، أو أن تطبيق تلك الإجراءات قد يواجه بعض التحديات كنقص الموارد.

- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تحرص القيادات الأكاديمية بالكلية على المتابعة الميدانية للامتحانات لاتخاذ قرارات تصحيحية فورية" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (٢.١٣) بانحراف معياري قدره (٠.٨٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن الامتحانات تمثل لحظة حرجية تتطلب حضوراً مباشراً لضبط سيرها ومعالجة أي خلل فوراً.

- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تستجيب القيادات الأكاديمية بالكلية لشكاوى الطلاب أو المراقبين بسرعة لضمان سير الامتحانات بسلاسة" في المرتبة الثالثة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٩٩) بانحراف معياري قدره (٠.٨١)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام القيادات بالشكاوى الواضحة أو العاجلة، بينما تتأخر في التعامل مع الشكاوى الأقل تأثيراً، كما أن استخدام آليات استجابة تقليدية أحياناً قد يقلل من سرعة الاستجابة في بعض المواقف.

- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية الظروف المحيطة وحساسية الموقف عند إبلاغ الجهات المختصة عن أية مخالفات" في المرتبة الرابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٩٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف تقديرات القيادات لطبيعة المخالفات؛ مما يؤدي إلى تفاوت في التعامل معها.

- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "تفاجئ القيادات الأكاديمية بالكلية القاعات الدراسية ولجان الامتحان بزيارات مفاجئة لضمان الجدية والانضباط" في المرتبة الخامسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن انشغال القيادات بالأعمال الأخرى قد

يحد من قدرتهم على التواجد المفاجئ ميدانياً بشكل مستمر، أو إلى اعتمادهم على فرق العمل أو التقارير بدلاً من التواجد الشخصي المستمر.

- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على "تتدخل القيادات الأكاديمية بالكلية بسرعة لمعالجة أية مشكلات في أداء العاملين قبل أن تؤثر على سير العمل" في المرتبة الخامسة أيضاً، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات تتدخل أحياناً بعد ظهور مشكلات في الأداء، وليس دائماً بشكل استباقي، كما أن سرعة الاستجابة قد تتفاوت حسب طبيعة المشكلة أو القسم المعني، كما أن اعتماد بعض القيادات على التقارير بدلاً من الرصد المباشر قد يؤخر تلك الممارسة.

- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "تستشير القيادات الأكاديمية بالكلية ذوي الخبرة في التعامل مع القضايا التي تمس سمعة الكلية أو أحد أعضائها" في المرتبة السادسة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٤) بانحراف معياري قدره (٠.٧٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن غلبة النمط الديكتاتوري لدى بعض القيادات يدفعهم إلى تجنب الرجوع الكافي للمتخصصين، أو أن تكون تلك الممارسة تتم في القضايا الكبرى فقط، بينما يتم تجاهل القضايا الأقل خطورة.

- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية أداء العاملين باستمرار لرصد أية جوانب قصور في الأداء" في المرتبة السابعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٢) بانحراف معياري قدره (٠.٧٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن عملية المتابعة قد تتم بشكل موسمي أو في أوقات الأزمات فقط، وليست متابعة دورية ومنهجية، أو إلى تركيز تلك العملية على بعض الفئات دون غيرها من العاملين، أو قد يرجع ذلك إلى غياب وجود أدوات تقييم واضحة وشاملة.

- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تعديل القيادات الأكاديمية بالكلية القرارات والسياسات المتبعة عند وجود مشكلات في تنفيذها" في المرتبة السابعة أيضاً، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٨٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى جمود اللوائح الإدارية الذي يقيد حرية التعديل، أو

إلى تخوف بعض القيادات من تغيير السياسات، خشية اتهامها بمخالفة القرارات العليا، أو إلى ضعف ثقافة التغذية الراجعة المؤسسية التي تتيح مراجعة القرارات والسياسات.

- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بالكلية ظروف العمل والضغط الشخصية عند تقييم أداء العاملين" في المرتبة الثامنة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨) والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى غياب وجود معايير واضحة للتقييم المرن تسمح بأخذ هذه الظروف في الحسبان بطريقة موضوعية؛ مما يترك الأمر للاجتهادات الفردية، كما أن الضغوط المؤسسية على الالتزام بالمعايير قد تدفع القيادات إلى تجاهل الظروف الفردية أحياناً.

- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتابع القيادات الأكاديمية بالكلية سير الدراسة داخل القاعات والمعامل بانتظام لرصد أية معوقات" في المرتبة التاسعة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى ضغوط العمل أو وجود أولويات أخرى لدى بعض القيادات.

- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على "تسهم القيادات الأكاديمية بالكلية في وقاية الكلية من الأزمات عبر الإبلاغ المبكر للجهات المختصة" في المرتبة العاشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٧٥) بانحراف معياري قدره (٠.٧٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؛ مما يؤدي إلى تفاوت في سرعة الاستجابة، كما أن تلك الممارسة تتطلب توافر معلومات دقيقة وموارد كافية، وهو ما قد لا يكون متوافراً بشكل كافٍ لدى بعض القيادات.

- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "تعتمد القيادات الأكاديمية بالكلية في إشرافها على العاملين على أساليب ناجحة في كليات أخرى" في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط)، وقد يرجع ذلك إلى أن استخدام تلك الأساليب قد يواجه بعض الصعوبات، نظراً لاختلاف البيئة المحلية للكلية وخصوصيتها.

- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "تطبيق القيادات الأكاديمية بالكلية نظم رقابية مجربة في كليات أخرى لحفظ النظام داخل لجان الامتحان" في المرتبة الثانية عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٦) بانحراف معياري قدره (٠.٧٣)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى أن تطبيق تلك النظم الرقابية يتطلب تدريب مهني مكثف، أو إلى أن القيادات لا ترغب في التغيير.

- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على "تشجع القيادات الأكاديمية العاملين على تبني ممارسات إدارية ثبت نجاحها في كليات أو جامعات أخرى" في المرتبة الثالثة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦٤) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير لدى العاملين، فقد تواجه القيادات صعوبة في إقناع العاملين بتبنيها، أو قد يرجع ذلك إلى ضعف توافر قنوات رسمية لتبادل الخبرات، فقد تكون هناك محدودية في التواصل مع كليات أو جامعات أخرى؛ مما يصعب عملية نقل وتطبيق هذه الممارسات.

- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "تتخذ القيادات الأكاديمية بالكلية جولات رقابية مفاجئة للعاملين لتقييم الالتزام الفعلي بالقرارات والسياسات" في المرتبة الرابعة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٦١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى ضغوط العمل وكثرة المسؤوليات؛ مما يحد من تكرار تنفيذ هذه الجولات.

- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على "توجه القيادات الأكاديمية بالكلية العاملين لتنفيذ مهام جديدة بشكل مفاجئ لاختبار كفاءتهم واستعدادهم" في المرتبة الخامسة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى أن ضعف وجود إشعار مسبق بالمهام الجديدة قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإرباك والضغط وضعف الثقة في قدراتهم؛ مما يؤثر على أدائهم أو نفسيتهم بشكل سلبي.

- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على "تفاجئ القيادات الأكاديمية بالكلية القيادات العليا بتقديم معلومات دقيقة حول مشكلات محتملة قبل حدوثها" في المرتبة السادسة عشرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (١.٥١) بانحراف معياري قدره (٠.٦٧)،

والذي يقابل الاتجاه (الضعيف)، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية بدقة؛ مما يجعل تقديم معلومات مسبقة حولها أمرًا صعبًا، أو قد يرجع ذلك إلى ندرة وجود آليات دقيقة لرصد المشكلات المحتملة.

٤) **النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات عينة البحث على الاستبانة:** وبينها كالآتي:

أ) **النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات عينة البحث على الاستبانة وفقًا لمتغيري (طبيعة الكليات، النوع):** من خلال إجراء اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين يمكن عرض الجدول الآتي:

جدول ١٣

نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين

المتغيرات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (ت)	الدلالة
طبيعة الكليات	عملية	١٧٦	١.٨٠	٠.٥٠	١٨٧.٧٢٥	٢.٤٤٨	٠.٠١٥
	نظرية	١٠٤	١.٦٣	٠.٥٩			
النوع	ذكور	١١٩	١.٦٧	٠.٥٧	٢٣٦.٣٢	١.٧٢	٠.٠٨٧
	إناث	١٦١	١.٧٨	٠.٥١			

أظهرت نتائج اختبار ليفين لتكافؤ التباين - وفقًا لبرنامج SPSS 25 - أن قيمة (ف) تساوي (٧.٨٦٧) ودلالاتها الإحصائية تساوي (٠.٠٠٥)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين، لذا فقد تم الاعتماد على صف "عدم تساوي التباين"، والموضح بالجدول السابق، حيث أظهرت نتائج اختبار (ت) أن قيمة (ت) بلغت (٢.٤٤٨) بدرجة حرية (١٨٧.٧٢٥)، وكانت دلالتها الإحصائية تساوي (٠.٠١٥)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)؛ مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير طبيعة الكليات، ونظرًا لأن المتوسط الحسابي للكليات العملية (١.٨٠) أكبر من المتوسط الحسابي للكليات النظرية (١.٦٣)، فإن اتجاه الفروق يميل لصالح الكليات العملية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكليات العملية - بطبيعتها - تحتاج إلى استجابة أسرع وتكيفًا أكبر مع المشكلات الطارئة داخل المعامل والورش والمشروعات التطبيقية؛ مما يجعل قياداتها الأكاديمية أكثر ممارسةً

لمهارات المرونة والتكيف، وهي جوهر أبعاد المنظمة الحربية، كما أن العلوم العملية تتطور بسرعة أكبر بكثير من العلوم النظرية؛ مما يتطلب ضرورة مراقبة ومتابعة تلك التطورات بصورة سريعة، على عكس العلوم النظرية التي يكون التطور والتغيير فيها أقل نسبياً.

وفي السياق ذاته؛ أظهرت نتائج اختبار ليفين لتكافؤ التباين - وفقاً لبرنامج SPSS 25- أن قيمة (ف) تساوي (١٠.١٠٩) ودلالاتها الإحصائية تساوي (٠.٠٠٢)، وهي قيمة أقل من (٠.٠٥)؛ مما يشير إلى عدم تحقق شرط تساوي التباين بين المجموعتين، لذا فقد تم الاعتماد على صف "عدم تساوي التباين"، والموضح بالجدول السابق، حيث أظهرت نتائج اختبار (ت) أن قيمة (ت) بلغت (١.٧٢) بدرجة حرية (٢٣٦.٣٢)، وكانت دلالاتها الإحصائية تساوي (٠.٠٨٧)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥)؛ مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير النوع، فبالرغم من أن المتوسط الحسابي للإناث (١.٧٨) أكبر من المتوسط الحسابي للذكور (١.٦٧)، أي أن اتجاه الفروق يميل لصالح الإناث، إلا أن تلك الفروق لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً تطبق عليهم نفس السياسات والإجراءات الجامعية، ويتعرضون لنفس التجارب المهنية؛ مما يخلق تصوراً مشتركاً لديهم عن واقع أداء قياداتهم الأكاديمية، بالإضافة إلى أن عبارات الاستبانة تقيس تصورات عامة عن أداء القيادات؛ ومن ثم فهي تنتج استجابات مقارنة بين الجنسين، فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية الموحدة بالجامعة قد تطبع آراء كل الفئات بنفس الاتجاه بغض النظر عن النوع.

ب) النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات عينة البحث على الاستبانة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية: في البداية يمكن توضيح نتائج استجابات عينة البحث على الاستبانة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية بالجدول الآتي:

جدول ١٤

استجابات عينة البحث على الاستبانة وفقًا لمتغير الدرجة العلمية

المتغيرات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدرس	١١٥	١.٦٥	٠.٤٨	
الدرجة العلمية	أستاذ مساعد	١٠٢	١.٧٤	٠.٦١
أستاذ	٦٣	١.٨٨	٠.٣٨	

من الجدول السابق يتضح وجود فروق بين متوسطات المجموعات المختلفة، ولتحديد دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، ويمكن توضيح نتائجه بالجدول الآتي:

جدول ١٥

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي الاتجاه

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات مجموع المربعات	قيمة ف	الدلالة
الدرجة	بين المجموعات	٨.٣٣٩	٢	٤.١٧٠		
العلمية	داخل المجموعات	٧٢.٧٦٦	٢٧٧	٠.٢٦٣	١٥.٨٧٣	٠.٠٠٠
	الكلية	٨١.١٠٥	٢٧٩			

من الجدول السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٠١) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ولتحديد اتجاه هذه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)، ونتائجه كما يلي:

جدول ١٦

نتائج اختبار شيفيه

الدرجة العلمية	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
مدرس		٠.٠٩-	٠.٢٣*
أستاذ مساعد			٠.١٤*

تشير علامة (*) إلى وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٥)

من الجدول السابق يتضح أن اتجاه الفروق لصالح فئة (أستاذ) على حساب فئتي (مدرس، أستاذ مساعد)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة بحكم مواقعهم الأكاديمية

المتقدمة فإنهم يكونون غالبًا أكثر قربًا وتفاعلاً مع القيادات الأكاديمية في الكلية، وهو ما يمنحهم تصورًا أكثر شمولًا وعدلاً حول الجهود المبذولة في التخطيط والتنظيم والرقابة؛ مما يدفعهم لتقييم الأداء بمستوى أعلى، كما أن الأساتذة عادةً ما تكون لديهم رؤية أكثر واقعية لأداء القيادات الأكاديمية، لأنهم يدركون حجم التحديات والقيود التي تواجههم، فيكون حكمهم أكثر موضوعية وأقل انتقاديًا، بعكس الفئات الأدنى التي تركز غالبًا على النتائج المباشرة دون تقدير للصعوبات.

ملخص نتائج الدراسة الميدانية: وبيانها كآتي:

(١) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في الاتجاه المتوسط، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٤).

(٢) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

(٣) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

(٤) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية في المرتبة الثانية أيضًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

(٥) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٢) بانحراف معياري قدره (٠.٦٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

(٦) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

٧) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الثانية أيضًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٩٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

٨) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٥)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

٩) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الرابعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٣)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

١٠) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الخامسة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٤) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

١١) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة السادسة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

١٢) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة السادسة أيضًا، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٠) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

١٣) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة السابعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٩) بانحراف معياري قدره (٠.٦٤)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

١٤) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الثامنة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٨) بانحراف معياري قدره (٠.٦٧)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

- ١٥) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة التاسعة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٧) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).
- ١٦) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة العاشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).
- ١٧) جاء واقع أداء المهام الرقابية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الحادية عشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).
- ١٨) جاء واقع أداء المهام التنظيمية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة الثانية عشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٥٦) بانحراف معياري قدره (٠.٦٠)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).
- ١٩) جاء واقع أداء المهام التخطيطية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الثالثة عشرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٥٥) بانحراف معياري قدره (٠.٦٢)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).
- ٢٠) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد امتلاك المرونة التامة في المرتبة الأولى، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٨٨) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).
- ٢١) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٦) بانحراف معياري قدره (٠.٥٦)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).
- ٢٢) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد المناعة التنظيمية في المرتبة الثانية أيضاً، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٧٦) بانحراف معياري قدره (٠.٥٩)، والذي يقابل الاتجاه (المتوسط).

٢٣) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على التناسخ في المرتبة الثالثة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٥) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).

٢٤) جاء واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء بعد القدرة على تحقيق المفاجأة في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث حصل على متوسط حسابي قدره (١.٦٣) بانحراف معياري قدره (٠.٥٤)، والذي يقابل الاتجاه (الضعيف).

٢٥) توجد فروق دالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير طبيعة الكليات (عملية، نظرية)، ولصالح فئة (كليات عملية) على حساب فئة (كليات نظرية)

٢٦) لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث).

٢٧) توجد فروق دالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين استجابات عينة البحث على الاستبانة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، ولصالح فئة (أستاذ) على حساب فئتي (مدرس، أستاذ مساعد).

القسم الرابع: الإجراءات المقترحة

في ضوء نتائج البحث، وتحليل أبعاد المنظمة الحرباء، ومع مراعاة الخصوصية المؤسسية لجامعة أسوان، يقترح الباحث حزمة من الإجراءات التطويرية التي تهدف إلى الارتقاء بأداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في البيئة الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة، وذلك من خلال تفعيل العمل لكل بعد من أبعاد المنظمة الحرباء، وفيما يلي بيان لتلك الإجراءات:

أولاً- إجراءات لتطوير أداء المهام التخطيطية في ضوء أبعاد المنظمة الحرباء: وتتمثل في:

- (١) استحداث وحدة تحليل بيئي واستشرافي داخل كل كلية، بحيث تختص بالرصد الدوري للمتغيرات الداخلية والخارجية، وتحليل تأثيرها على أداء الكلية، وتقديم تقارير دورية للقيادات الأكاديمية؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.
- (٢) عقد منتدى سنوي تحت عنوان "رؤية المستقبل القيادي"، بحيث يُخصص لعرض وتحليل أبرز التغيرات في سياسات التعليم العالي، والاتجاهات العالمية في القيادة الجامعية، بمشاركة قيادات أكاديمية من داخل الكلية وخارجها؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.
- (٣) إعداد خطط تشغيلية مرنة تعتمد على السيناريوهات البديلة، بحيث تتضمن كل خطة رئيسية خطة (أ، ب، ج) يمكن التبديل بينها وفقاً لمستجدات الواقع، على أن تُراجع وتُحدَّث كل فصل دراسي؛ وذلك تطبيقاً لبعد امتلاك المرونة التامة.
- (٤) تأسيس منتدى سنوي بعنوان "استراتيجيات تخطيط مفاجئة"، بحيث تعرض فيه القيادات الأكاديمية أفكاراً تخطيطية غير تقليدية؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على تحقيق المفاجأة.
- (٥) استخلاص نماذج تخطيطية ناجحة من جامعات وطنية أو دولية مشابهة في السياق، مع إعادة تكييفها لاحتياجات كل كلية وطبيعتها؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التناسخ.
- (٦) تطوير نظام ذكي للإنذار المبكر، بحيث يعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل مؤشرات الأداء داخل كل كلية، مثل: مؤشرات التراجع الأكاديمي، تدني رضا الطلاب، ضعف النشر العلمي، بحيث يقوم هذا النظام بتنبيه القيادات الأكاديمية إلى التغيرات السلبية أو الفرص غير المستغلة؛ وذلك تطبيقاً لبعد المناعة التنظيمية.

٧) تشكيل لجنة دائمة لإدارة المخاطر والأزمات بكل كلية، بحيث تعمل على رصد المخاطر قبل وقوعها، ووضع خطط وقائية، والتنسيق مع القيادات الأكاديمية عند حدوث طوارئ تهدد الأداء الأكاديمي أو المؤسسي؛ وذلك تطبيقاً لبعد المناعة التنظيمية.

ثانياً- إجراءات تطوير أداء المهام التنظيمية في ضوء أبعاد المنظمة الحربية: وتتمثل في:

- ١) تشكيل لجنة تضم ممثل عن كل وحدة أو إدارة أو قسم بالكلية، بحيث تختص بالرصد الدوري لاحتياجات الكلية من الموارد المادية والبشرية، وتحديد العجز أو الزيادة في ذلك بشكل فوري، وتقديم تقارير دورية للقيادات الأكاديمية؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.
- ٢) إنشاء منصة ذكية لتنسيق الأعمال، وإدارة التعديلات اللحظية في الجداول وتكاليفات العمل، بما يتيح للقيادات الأكاديمية المرونة في الاستجابة للمواقف الطارئة دون الحاجة لإجراءات روتينية؛ وذلك تطبيقاً لبعد امتلاك المرونة التامة.
- ٣) التوسع في تفويض الصلاحيات للقيادات الأكاديمية، بما يتيح لهم قدر كافي من المرونة في أداء أعمالهم، ويسهم في اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع المتكرر للقيادات العليا؛ وذلك تطبيقاً لبعد امتلاك المرونة التامة.
- ٤) تنفيذ أفكار تنظيمية غير تقليدية، مثل: دمج إدارات، تغيير طريقة التوزيع، إدخال أدوات رقمية جديدة، بما يحدث تحولاً سريعاً في الأداء، وتشجيع العاملين على تقديم هذه الأفكار وتنفيذها؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على تحقيق المفاجأة.
- ٥) تشكيل لجنة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، وبعض أعضاء هيئة التدريس المعارين أو العائدين ذوي الخبرة، بحيث تختص بتجميع الممارسات التنظيمية الناجحة في نظم التعليم المختلفة، وتقديم توصياتها لإدارة الجامعة حول ما هو مناسب منها لتبنيها، وذلك بعد تكييفها مع خصوصية الجامعة؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التناسخ.

٦) فتح قنوات اتصال واضحة وفعالة لأقسام الكلية ووحداتها وإداراتها مع قياداتها الأكاديمية، وذلك لرصد المشكلات التنظيمية قبل تفاقمها؛ وذلك تطبيقاً لبعد المناعة التنظيمية.

٧) إعداد قاعدة بيانات متكاملة ودقيقة عن الموارد البشرية والمادية بكل كلية؛ مما يسهل على قياداتها الأكاديمية سرعة إعادة توزيع هذه الموارد عند مواجهة أي طارئ يعطل سير العملية التعليمية؛ وذلك تطبيقاً لبعد المناعة التنظيمية.

ثالثاً- إجراءات لتطوير أداء المهام الرقابية في ضوء أبعاد المنظمة الحرياء: وتتمثل في:

١) إنشاء وحدة رصد داخل كل كلية، بحيث تتولى متابعة مؤشرات الأداء بشكل دوري؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التنقل ومراقبة البيئة.

٢) تطبيق نظام رقابي إلكتروني مرن قائم على مؤشرات الأداء اللحظي، مثل نسبة تنفيذ الخطة اليومية، ومعدل الاستجابة للمهام؛ مما يساهم في الضبط اللحظي للأداء؛ وذلك تطبيقاً لبعد امتلاك المرونة التامة.

٣) إجراء زيارات تفقدية مفاجئة على أقسام كل كلية ووحداتها وإداراتها، للتأكد من حسن سير العمل بها، والتحقق من التزامها بتنفيذ القرارات والخطط؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على تحقيق المفاجأة.

٤) إجراء تقييم مفاجئ للأداء من وقت لآخر، كتكليف أحد الموظفين بمهمة جديدة لاختبار كفاءته، أو إجراء اختبار مفاجئ للطلاب للتحقق من مدى كفاءة عضو هيئة التدريس في توصيل المعلومات لهم.

٥) اعتماد آليات وممارسات رقابية ناجحة من كليات رائدة، والعمل على تطبيقها وذلك بعد تكييفها لطبيعة كل كلية؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التناسخ.

٦) إعداد كتيب موحد لإجراءات الرقابة والمتابعة يمكن تعميمه على جميع الأقسام والوحدات والإدارات داخل كل كلية؛ وذلك تطبيقاً لبعد القدرة على التناسخ.

٧) تشكيل لجنة لتوقع المشكلات الرقابية المحتملة، مثل: تأخر التصحيح، غياب أعضاء هيئة التدريس، وذلك اعتماداً على البيانات السابقة؛ وذلك تطبيقاً لبعد المناعة التنظيمية.

رابعاً- إجراءات عامة: وتتمثل في:

- (١) استخلاص ما تقرضه المنظمة الحربية على القيادات الأكاديمية من ممارسات، وإدماجها في التوصيف الوظيفي الرسمي لهم، ووضعها كمعايير رسمية في اختيارهم وتقييمهم أو التجديد لهم؛ ومن ثم إعداد بطاقات تقييم أداء لهم وفقاً لذلك.
- (٢) إشراك الطلاب في تقييم جوانب التكيف والمرونة لدى القيادات الأكاديمية، وذلك من خلال استبيانات دورية؛ مما يعزز من شفافية الأداء ويربط القيادة باحتياجات المستفيدين الأساسيين.
- (٣) تقييم أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة في ضوء أبعاد المنظمة الحربية بصفة دورية، وذلك عن طريق استبانات موجهة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب.
- (٤) عقد ورش عمل للقيادات الأكاديمية- بشكل مستمر- لتعريفهم بكل ما هو جديد بشأن التشريعات الجامعية وأحوال الجامعات المنافسة، وكيفية التعامل معها.
- (٥) تحديث برامج التنمية المهنية المقدمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة، فنظراً لأن البحث يتضمن أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة لمهامهم بطريقة جديدة؛ فإن ذلك يتطلب ضرورة توفير برامج تدريبية لهم تستهدف ذلك.
- (٦) إنشاء صندوق لدعم الأفكار الجريئة، بحيث يُخصص لتمويل المبادرات الغير تقليدية التي ينقدم بها القيادات الأكاديمية لتطوير الأداء المؤسسي.
- (٧) تنفيذ سيناريوهات واقعية لمحاكاة المفاجآت البيئية، كاختلاق تغيير مفاجئ في اللوائح أو السياسات، وتكليف القيادات الأكاديمية بكل كلية بالتعامل معها فوراً دون الرجوع لإدارة العليا، وذلك بهدف بناء عقلية التكيف الفوري والابتكار في المواقف الضاغطة.
- (٨) تبني منظومة القيادة اللامركزية المرنة، بحيث يتم منح رؤساء الأقسام والوكلاء صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، مع ربطها بأدوات متابعة وتقييم دقيقة.
- (٩) عقد منتدى سنوي تشارك فيه القيادات الأكاديمية بعرض التجارب الناجحة الداخلية أو الخارجية التي تم تطبيقها أو محاكاتها داخل الكلية مع تحليل أثرها وسبل تطويرها.

- ١٠) إعداد دليل مؤسسي للتجارب الرائدة، بحيث يتم فيه توثيق نماذج الممارسات الناجحة في القيادة الجامعية، على أن يتم تحديثه دوريًا، بحيث يكون مرجعًا للقيادات الجديدة.
- ١١) عقد توأمة قيادية مع كليات أخرى داخل الجامعة أو جامعات شبيهة، بحيث تتبادل من خلاله القيادات الأكاديمية الأدوار والمهام لفترات قصيرة، وذلك بهدف التعلم وتناقل الخبرات الإدارية الناجحة.
- ١٢) إنشاء منصة إلكترونية لتقديم الأفكار التطويرية الغير مألوفة، وتشجيع القيادات الأكاديمية على تنفيذ المناسب منها.
- ١٣) تنظيم ورش عمل وبرامج تثقيفية وتدريبية لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بمفهوم المنظمة الحرياء وأبعادها، وكيفية توظيفها في تطوير أدائها.
- ١٤) تكليف قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالبحث عن الممارسات التخطيطية والتنظيمية والرقابية الناجحة في نظم التعليم المختلفة، وتضمينها ضمن الخطة البحثية للقسم.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، مروة عبد الباسط. (٢٠٢٣). تطوير الاتصال الإداري بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- أبو المجد، مها عبد الفتاح. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي لتفعيل دور جامعة أسوان في خدمة المجتمع. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- أحمد، رحاب مصطفى. (٢٠٢١). دور الجامعة في مواجهة الشائعات الإلكترونية في جمهورية مصر العربية. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- أحمد، سامية محمود. (٢٠٢٥). متطلبات تحقيق الأمن التربوي لمواجهة الابتزاز الإلكتروني لدى طلاب الجامعة. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
- الجهوية، ملحة سعيدة. (٢٠٠٩). المعج التربوي. الجزائر، المركز الوطني للوثائق التربوية.
- السباعي، برزان على، والحمداني، علاء عبد السلام. (٢٠٢٠). أبعاد المنظمة الحربية مدخل لتحسين إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢ (٢)، ١٤٦ - ١٨٤.
- DOI: 10.32894/1913-012-002-008
- السباعي، برزان على، والحمداني، علاء عبد السلام. (٢٠٢٠). أبعاد المنظمة الحربية ودورها في تعزيز مراحل دورة حياة الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (٢)، ٢٣٥ - ٢٧٠.
- السعدوي، إيمان فيصل. (٢٠٢٣). الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين سلوكيات القيادة الحربية والأداء الريادي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، (١)، ١٦٢ - ٢١٩.
- السعودي، رمضان محمد. (٢٠١٣). الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

السيد، محمد سيد. (٢٠٠٨). *وظائف الإدارة المدرسية*. القاهرة، عالم الكتب.

الشوربجي، أميرة سالم. (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعات المصرية. *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤٤ (٢)، ٣٠٤-٢٥٧.

العبادي، هاشم فوزي، والخاقاني، ضرغام محمد. (٢٠٢٠). دور اللاتأكد الاستراتيجي في تبني سلوكيات القيادة الحرياء: دراسة تطبيقية في دائرة عقارات الدولة فرع النجف الأشرف. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، غزة، ٢٨ (١)، ٩٦-١١٣.

DOI: 10.33976/1444-028-001-005

جامعة أسوان. (٢٠١٥). *الخطة الاستراتيجية لجامعة أسوان ٢٠١٥-٢٠٣٠*.

حسني، أحمد محمد. (٢٠١٦). *نموذج مقترح لتطوير أداء منظومة التعليم بجامعة أسوان باستخدام التخطيط الاستراتيجي*. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

حمدون، شيماء ناظم. (٢٠٢١). دور القيادة الحرياء في تحقيق التفوق التسويقي في ظل الاضطراب البيئي - دراسة تطبيقية في معمل ألبان الموصل في محافظة نينوى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧ (٥٣)، ١٥٩-١٧٥.

خليل، سحر عيسى. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتحويل جامعة أسوان إلى جامعة ذكية في ضوء مستجدات الثورة الصناعية الرابعة*. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١٠٣ (١)، الجزء الثاني، ١٠٢٥-١١٠٢.

DOI: 10.21608/edusohag.2022.270133

خليل، سحر عيسى، وسيد، فاتن إبراهيم. (٢٠٢٢). *معوقات استخدام المنصات التعليمية الإلكترونية في جامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة*. *مجلة كلية التربية - جامعة أسوان*، ٣٨ (٣)، ٢٧٨-٣٢٣.

دياب، إكرام عبد الستار. (٢٠٢٣). *الحمض النووي التنظيمي مدخل لتعزيز نظم المناعة التنظيمية بالجامعات المصرية في ضوء خبرة جامعة بكين وجامعة موسكو*. *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، ٤ (٤٧)، ١٨٧-٣٢٣.

سليم، سليم عبد الستار. (٢٠١٦). تصور مقترح للتربية الإعلامية بالجامعات المصرية في ضوء مستجدات مجتمع المعرفة. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.

صديق، زينب محمد. (٢٠٢٢). تطوير دور القيادات الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب جامعة أسوان في ضوء مدخل القيادة الريادية. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

ضاحي، حاتم فرغلي. (٢٠١٨). تصور مقترح لإمكانية تطبيق معايير المنظمة المتعلمة بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٥٦)، ١٢٧-٢٥٦.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2018.23878

ضاحي، حاتم فرغلي. (٢٠٢٣). تصور مقترح لإمكانية تطبيق نموذج جامعة الابتكار بالجامعات المصرية من منظور مقارنة الحلزون الثلاثي وفي ضوء أفضل الممارسات العالمية. مجلة كلية التربية- جامعة دمياط، ٣٨ (٨٦)، ١-٢٤٥.

ضوي، خلود مصطفى. (٢٠٢٢). الدور التربوي للجامعة في مواجهة التمر الإلكتروني بين الطلاب. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.

عبد الحسين، على برهان، ومحمود، ناجي عبد الستار. (٢٠٢٢). دور سلوكيات القيادة الحربية في تعزيز الفاعلية التنظيمية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٨ (٥٨)، ٢٧٢-٢٩١.

DOI: 10.25130/tjaes.18.58.2.16

عبد الغالي، هنية جاد. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية بجامعة أسوان. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٣٩)، ١٦٩-٢٣٦.

DOI: 10.21608/MAEQ.2019.141064

عبد الغالي، هنية جاد، وعباس، دعاء زهدي. (٢٠٢٢). متطلبات تدويل التعليم الجامعي بجامعة أسوان في ضوء معايير الهيئات العالمية للجودة والاعتماد. مجلة كلية التربية- جامعة بنها، ٣٣ (١٢٩)، ٤٧-١١٢.

DOI: 10.21608/jfeb.2022.276374

عبد الغالي، هنية جاد، وعبد الرحمن، مروة جبرو. (٢٠١٩). الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٦٥)، ١٤٤٥-١٤٩٦.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2019.46557

عبد الفتاح، ابتسام حسن. (٢٠١٥). *الاستثمار في التعليم الجامعي في ضوء بعض التغيرات المعاصرة*. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
عبد المنعم، غدي رجائي. (٢٠٢٤). تفعيل المناعة التنظيمية لتقليل آثار الأزمات الإدارية في الجامعات المصرية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٨ (٢)، ٨٠٩-٨٤٢.

عبد النعيم، إيمان محمود. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الاستراتيجية- جامعة أسوان دراسة حالة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧ (٢)، ١٣٥-٢٦٢.

عثمان، ناصر أحمد. (٢٠٢١). *استراتيجية مقترحة قائمة على الحزبون الثلاثي لإدارة الابتكار بالجامعات المصرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠*. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

علي، أحمد مجاهد. (٢٠٢١). تصور مقترح للتربية المدنية بجامعة أسوان لمواجهة لمواجهة تحديات العولمة. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.
علي، أحمد مجاهد. (٢٠٢٤). *استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة أسوان لجامعة من الجيل الرابع في ضوء مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة*. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

عمر، يارا حسن. (٢٠٢٤). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان في ضوء نموذج ماكينزي. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.

كامل، راضي عدلي، وضاحي، حاتم فرغلي. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لجامعة أسوان باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. *مجلة تطوير*

الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢١ (١)،
٩٣-٢٢٧.

كامل، راضي عدلي، وضاحي، حاتم فرغلي. (٢٠٢١). تصور مقترح لجامعة أسوان
كجامعة ريادية في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. *المجلة التربوية، كلية*
التربية، جامعة سوهاج، ٩ (٩١)، ٣٧٥٩-٣٩٥٤.

DOI: 10.21608/EDUSOHAG.2021.196893

كمال، حنان البديري. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق
الميزة التنافسية لجامعة أسوان. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،*
(٥٩)، ٥٧٥-٤٥٣.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2019.31183

كمال، حنان البديري. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق
العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. *المجلة التربوية، كلية التربية،*
جامعة سوهاج، (٧٦)، ٢٩٢-١٩٥.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2020.103330

كمال، حنان البديري. (٢٠٢٤). واقع ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية
وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين بجامعة أسوان. *مجلة كلية*
التربية- جامعة أسوان، (٤٦)، ٧٠٥-٥٩٢.

كمال، حنان البديري، ومحمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل
لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. *المجلة*
التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (١٠٠)، الجزء الأول، ٢٢٨-١٣٥.

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022

كمال، حنان البديري، ومحمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٤). دور القيادات الأكاديمية
بجامعة أسوان في تحقيق الاقتصاد الأخضر في ضوء استراتيجية التنمية
المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية- جامعة أسوان، (٤٦)،*
٥٩٠-٤٣٢.

ليثي، كمال أحمد. (٢٠٢٤). تطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة أسوان في ضوء مدخل
التخطيط الاستراتيجي. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

مجلس النواب (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة (٢٤) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

مجمع اللغة العربية. (١٩٨٠). المعجم الوجيز. دار التحرير للطبع والنشر.
محمد، أقسام عاشور. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتأصيل ثقافة ريادة الأعمال لدى طلاب الجامعة في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

محمد، شيرين حسن. (٢٠١٦). تصور مقترح لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

محمد، محمود شكر. (٢٠٢٤). القيادة الحبراء ودورها في تحقيق أبعاد التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة. مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ١٨ (٣٨)، ٢٤٣-٢٨٨.

منزلي، آلاء عبد الوهاب. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء مستجدات اقتصاد المعرفة. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.

موسى، محمود كمال. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للإثنوغرافيا التنظيمية في العلاقة بين التوجه نحو سلوكيات الجامعة الحبراء وتحقيق المواءمة التنظيمية في أعمال الجامعة: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ١١ (٤)، ٧٨٥-٨٦٥.

هميمي، سامية عبد الفتاح. (٢٠٢١). تصور مقترح لجودة الحياة الوظيفية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية بجامعة أسوان. [رسالة ماجستير]. كلية التربية، جامعة أسوان.

هميمي، سامية عبد الفتاح. (٢٠٢٤). القيادة الجديرة بالثقة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية. [رسالة دكتوراه]. كلية التربية، جامعة أسوان.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (٢٠١٥). الخطة الاستراتيجية للتنمية المستدامة- رؤية مصر ٢٠٣٠.

المراجع الأجنبية:

- Blasco, Maribel & Feldt, Liv And Jakobsen, Michael. (2012). If only cultural chameleons could fly too: A critical discussion of the concept of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 229-245.
DOI: 10.1177/1470595812439872
- Durrah, Omar & Kahwaji, Ahmad. (2023). Chameleon Leadership and Innovative Behavior in the Health Sector: The Mediation Role of Job Security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. (35), 247-265.
DOI: 10.1007/s10672-022-09414-5
- Education Resources Information Center (ERIC). (2024, February, 16). *Development*. ERIC.
<https://eric.ed.gov/?qt=Development&ti=Development>
- Javier, Francisco. (2012). Novatel: The Impact of Leadership Style on the Development of a Chameleon Business Model and Firm Performance. *Business Management and Strategy*, 3(2), 1-10.
DOI: 10.5296/bms.v3i2.2909
- Massoudi, Aram. (2022). Reviving Performance by Adopting Chameleon Style of Leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.
DOI: 10.35564/jmbe.2022.0001
- Mhizha, Alick. (2014). *Strategic Management Practices and Challenges: The Case of Small and Medium Scale Enterprises in Harare* [Doctoral dissertation, University of Zimbabwe, Faculty of Commerce].
- Palomino, Pablo & Gomis, Alexis. (2017). The negative impact of chameleon-inducing personalities on employees' ethical work intentions: The mediating role of Machiavellianism. *European Management Journal*, (35), 102-115.
- Sultan, Yousef Al-taie & Alhadrawi , Baqer khudhair. (2015). The Chameleon Organization assumptions and Futures digital age Organization . *International Journal & Magazine of*

Engineering, Technology , Management and Research , A Peer Reviewed Open Access International Journal. 2(1), 190-199.

Tyskbo, Daniel & Styhre, Alexander. (2022). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal*, 1-22.

DOI: 10.1080/10967494.2022.2106330

Zakaria, Noha Yehia. (2024). The effect of Strategic Renewal on organizational immune systems (A field Study on Egyptian Universities). *Journal of Financial and Commercial Studies*, Faculty of Commerce, Beni-Suef University, (2), 40-79.