

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

د. سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية، جامعة الزقازيق
ملخص

تسعى المؤسسات الجامعية جاهدة نحو تعزيز قدرتها التنافسية حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه قادتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية. وبالتالي وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهر مفهوم البراعة التنظيمية *Ambidexterity Organizational* كإحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم الجامعي المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار. حيث تحتاج المؤسسات الجامعية إلى البراعة التنظيمية؛ لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال *Exploitation* وأنشطة الاستكشاف *Exploration*، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على استغلال القدرات والإمكانيات المتوفرة لديها لتحقيق الكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانيات جديدة تتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة. وتعد القيادة من متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك بدأ الباحثون في تقصي السلوكيات القيادية التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى البراعة التنظيمية. وتعد القيادة الملهمة هي القادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف.

ولهذا يسعى البحث الحالي إلى تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة. ولتحقيق هذا اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (١٧١) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، بهدف الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث نظرياً وميدانياً، قدمت مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة- البراعة التنظيمية- جامعة الزقازيق.

Inspirational Leadership and Its Relationship to Achieving Ambidexterity Organizational at Zagazig University (*)

Abstract

University institutions are striving to enhance their competitiveness, as there has become a major challenge facing their leaders, which is to find new administrative methods in order to be able to withstand and face local and global competition. Consequently, it had to work to invest all the opportunities available to it, and to search for new opportunities in a way that helps it adapt to its environment and achieve its goals, and then the concept of Ambidexterity Organizational emerged as one of the most important directions in which university education institutions can maintain their competitive position in a constantly changing environment.

where university institutions need Ambidexterity Organizational; To achieve a balance between exploration activities and exploitation activities, this means the ability of the organization to exploit the capabilities and capabilities available to it to achieve efficiency, and at the same time it has the ability to explore new possibilities in line with the changing business environment.

Leadership is one of the requirements for achieving Ambidexterity Organizational, so researchers have begun to investigate the leadership behaviors that enable the organization to reach Ambidexterity Organizational. An inspiring leadership is one that is able to operate effectively in a changing environment as well as support exploration and exploitation activities.

Therefore, the current research seeks to achieve Ambidexterity Organizational in university institutions in the light of activating the inspirational leadership approach. To achieve this, the research relied on the descriptive approach, and a field study was conducted on a random sample of (171) faculty members at Zagazig

* Seham Ahmed Mohamed Elwan: Assistant Professor of Comparative Education and Educational Administration, Faculty of Education, Zagazig University.

University, with the aim of revealing the role of inspirational leadership in achieving Ambidexterity Organizational at Zagazig University.

In light of the theoretical and field findings of the research, a set of procedural proposals were presented that could be followed to achieve Ambidexterity Organizational at Zagazig University in light of activating the inspirational leadership approach .

Key words: Inspirational Leadership - Ambidexterity Organizational - Zagazig University.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

د. سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية، جامعة الزقازيق

الخطوة الأولى

مقدمة

في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة والتي تعترض مؤسسات التعليم الجامعي، مما يستدعي أن تعمل على تطوير بل وتحديث نفسها باستمرار، ومن ثم فهي بحاجة دائمة لأن تكون بارعة؛ وبالتالي وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها التي تصبو إليها، إضافة إلى قدرتها على التعامل مع الظروف والتحديات المختلفة المحيطة بها، ومن ثم ظهر مدخل البراعة التنظيمية كإحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم الجامعي المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار.

فقد أصبحت البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity الآن مدخلاً أساسياً لكافة الإصلاحات الإدارية، فقد أثبتت الأدبيات بشكل متزايد، أن المنظمات الناجحة هي المنظمات البارعة نظراً لقدرتها على توليد مزايا تنافسية من خلال التغيير الجذري والتطوير المستمر^(١). ويعد وصول أي منظمة للبراعة أمراً ليس سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهدافاً مختلفة كالابتكار والفاعلية، والاستكشاف والاستغلال^(٢).

ومن ثم تعد البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات خاصة في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال، إذ تسهم البراعة التنظيمية في تحسين أداء كافة المنظمات^(٣).

ولهذا بدأ كثير من العلماء التوجه نحو استخدام البراعة على اعتبار أنها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزدوج للمؤسسات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستثمار، بمعنى أن البراعة التنظيمية يمكن أن تتجاوز أو تتخطى المفاضلة بين الكفاءة والمرونة^(٤).

وبصفة خاصة تحقق البراعة التنظيمية التوازن بين استثمارها لأنشطتها واكتشافها لأنشطة جديدة بشكل متزامن، إذ تسعى المؤسسات المطبقة للبراعة الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لديها بما يضمن لها تحقيق الكفاءة وفي نفس الوقت تبحث عن الفرص والإمكانات الجديدة وتوقع لأحداث المستقبل مما يمكنها من مواكبة متغيرات البيئة، وبما يمكنها من رصد الموجودات والتنبؤ بالمستقبل من خلال معطيات واقعية مادية وبشرية تقودها للتوقع المستقبلي طويل المدى.

ومن ثم يمكن القول أن البراعة التنظيمية ستصبح من المداخل الإدارية المزدهرة والحديثة داخل المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الجامعية، لما لها من خصائص تعود عليها بالنفع والمزايا التنافسية.

وهنا يمكن القول أن أهمية البراعة التنظيمية من العمليات الحيوية داخل المؤسسات الجامعية إذ تضاهي الجهاز العصبي للإنسان الذي ينسق ويضبط حركات الجسم البشري، واليوم المؤسسات الجامعية أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن كل ما هو تقليدي بل ومطلوبة بتحقيق البراعة واستحداث المبتكرات في كل مجال لتحقيق الميزة التنافسية. ومن ثم تشكل البراعة التنظيمية ركناً مهماً في مجابهة تحديات العصر والاستجابة لمتطلباته .

ومن جهة أخرى بدأ الباحثون في تقصي السلوكيات التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى البراعة التنظيمية، وتم التوصل إلى أن القيادة تُعد من أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية، ولذلك فقد اهتم العديد من الباحثين ببحث الأنماط والسلوكيات القيادية المختلفة

ك(القيادة الجديرة بالثقة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التبادلية ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية)^(٥).

كذلك يمكن أن تحقق سلوكيات القيادة الملهمة Inspirational Leadership فعالية العمل في ظل البيئة المتغيرة وكذلك القدرة على دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف الخاصة بتحقيق البراعة التنظيمية^(٦).

فحاليًا، تحل القيادة الملهمة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المؤسسات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر، حيث يقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي مستمدًا هذا الأسلوب من الجوانب الإدارية والإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين^(٧).

بالإضافة لهذا، تؤدي القيادة الملهمة دوراً مهماً في تطوير الأداء بالمؤسسات الجامعية سواء على مستوى الأفراد، أو فرق العمل، أو المؤسسة الجامعية ككل، فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العوامل المسببة في تبني المؤسسة للبراعة التنظيمية، هي وجود قيادة ملهمة تشجع أعضاء التنظيم بمستوياته المختلفة على استغلال واستكشاف قدراتهم، ويؤثر فيهم من خلال وضع أهداف قابلة للتحدي وتحفيز تابعيه للوصول لتلك الأهداف بكل سهولة ويسر^(٨).

وعلى الرغم من أن فهم العوامل التي تجعل المؤسسات الجامعية بارعة أصبح قضية مهمة نظراً إلى أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة وغير متناسقة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة. ومن هنا تبرز أهمية وجود قيادة ملهمة باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق البراعة التنظيمية بمؤسسات التعليم الجامعي.

ثم انشغلت دراسات قليلة بفهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة. ومن نتائجها اتضح أهمية القيادة الملهمة كوسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية، بل وأحد أهم متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية. الأمر الذي استدعي الدراسة الحالية ضرورة دراسة دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية وذلك في أحد القطاعات الهامة، وهو قطاع التعليم الجامعي.

وعلى الصعيد المحلي تسعى المؤسسات الجامعية المصرية جاهدة نحو تعزيز قدرتها التنافسية حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه إدارتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة لدعم وتنمية قدراتها لمواكبة التطورات العالمية، وذلك حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والدولية، استيعاب التطورات التكنولوجية وفقاً للمعايير الدولية، ورفع مستوى أداء العنصر البشري لديها.

ولذا فإن الدراسة الحالية محاولة لإلقاء الضوء على دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية. بالرغم من أن هناك قلة في الدراسات-على حد علم الباحثة- التي تناولت القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، لكن هناك ندرة في الدراسات العربية عموماً، والبيئة المصرية خصوصاً التي ربطت بين المتغيرين.

مشكلة البحث:

باستقراء واقع مؤسسات التعليم الجامعي يمكن ملاحظة أنها تعاني من مشكلات متنوعة تقلل من فعاليتها، ومن هذه المشكلات ما يتعلق بوجود بعض أوجه الخلل والقصور المرتبطة بضعف قدرتها على تحقيق البراعة التنظيمية بها، وذلك متمثلاً في ضعف استغلال أو استثمار المعلومات والخبرات والمعارف الموجودة بها، بالإضافة لضعف القدرة على الاستكشاف والبحث عن المعرفة الجديدة التي تؤدي إلى الابتكار والإبداع في المستقبل، ويتضح ذلك ، كما يلي:

أولاً: مشكلات تتعلق بقصور وضعف ممارسات استغلال الكفاءات والمعارف

والمعلومات والموارد المتاحة بالجامعة والتي تتمثل في التالي :

- ضعف وقصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل العمل الجامعي، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات مثل (السبورة الذكية التفاعلية واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة، وضعف استعداد أعضاء هيئة التدريس للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات^(٩). ويتضح مدى القصور في الاستغلال للأساليب التكنولوجية في الإدارة الجامعية في جميع مجالاتها ووظائفها.

- قصور في أداء النظام الجامعي المستخدم لجمع البيانات والمعلومات الإدارية والتربوية مع حفظها واسترجاعها، مع وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمول^(١٠). بالإضافة لنقص البيانات والمعلومات اللازمة وعدم إدارتها بدقة، مما يحول دون إجراء تحليل مناسب لتوازنات العرض والطلب^(١١). الأمر الذي يعوق تأقلمها بل واستعدادها للمستقبل.

- الاعتماد على الأساليب التقليدية في حفظ المعرفة والاعتماد على المستندات الورقية، بالإضافة للقصور في نشر المعرفة وتوزيعها، وفي توفير البرمجيات وضعف الاتصال بين العاملين لديها، وقلة تشجيع القيادات بالجامعة للعاملين على تبادل المعرفة فيما بينهم، مع ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وبرامج الكليات والجامعة، في ظل قصور توفير البرمجيات والأجهزة الحديثة وضعف التبادل والاتصال بين العاملين للمعلومات والبيانات داخل الجامعة الواحدة وبين الجامعات الأخرى^(١٢). كما أن المعلومات المتاحة قليلة لتوجيه رسم السياسات العامة مؤسسات التعليم الجامعي في مصر^(١٣).

- ضعف استغلال الكفاءات والمعلومات والمعارف في تسويق الجامعات المصرية والمراكز البحثية كبيوت خبرة لتوسيع المشاركة في مشروعات تنموية وتكنولوجية بالمجتمع. وقصور في قدرة الجامعة على استغلال نتائج بحوثها والمعارف والمعلومات المتاحة لبناء معرفة جديدة^(١٤).

- الافتقاد إلى فهم إدارة المعرفة بشكل صحيح ؛ بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء^(١٥). مما يدل على ضعف الجامعات في استثمار المعرفة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات الجامعية والتي تعزز من وضعها التنافسي.

ومن ثم يتضح أن هناك قصور وضعف في استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات والموارد المتاحة بالجامعة وكذلك ضعف في توظيف مصادر المعلومات والمعرفة والتكنولوجيا واستخدامها بشكل جيد، كذلك تفتقر الجامعة الى القيادة المشجعة على الابتكار والإبداع داخلها وغياب التحفيز، وبالتالي لا يمكنها أن تعترف بجهودهم في العملية الإدارية، ومن ثم يتضح أن بيئة العمل بالجامعة والسياسات التي تعمل فيه لا يوفر الدعم لدى هيئة العاملين أو يشجعهم على الابتكار والإبداع.

ثانياً: مشكلات تتعلق بقصور وضعف ممارسات الاستكشاف والبحث عن الأفكار الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيرات ، والتي تتمثل في التالي:

- يسود المناخ الجامعي غياب الثقافة المستقبلية، وفكر جامعي جامد تقليدي بعيد عن التخطيط والتفكير في المستقبل حيث تعتبر الجامعة أن الرؤية المستقبلية ليست أمر ضروري ملح بل ترف فكري. كما يغيب عن الجامعة الرؤية المستقبلية الواضحة والمدروسة والتي تساعد على اكتساب الميزة التنافسية^(١٦).

- سيطرة القول على الفعل فى عدد كبير من الجامعات المصرية فالتخطيط الاستراتيجي يقتصر على القول لا العمل ، فتحول التخطيط إلى أقوال جامدة، ومن سلوكيات عملية حية إلى تنظير منفصل عن الواقع^(١٧).
- ضعف استخدام المنهجية العلمية في إدارة التطوير والتغيير من المنظور الإداري الحديث، وصعوبة تمويل وتوفير الأجهزة المطلوبة للعملية التعليمية مما أدى إلى صعوبة تحسين بعض الخدمات الجامعية^(١٨). و قلة مواكبة الجامعة للتقدم التقني والمعرفي، وتضاؤل جهودها بعملية المشاركة في التطوير والابتكار^(١٩).
- غياب وجود خطة استراتيجية معلنة وملزمة للبحث العلمي بمصر، مع غياب نظام تقييم الأداء للباحثين ومؤسسات البحث العلمي، وعدم وجود آليات فعالة لربط البحث العلمي بالصناعة مع غياب فكر المدارس العلمية في معظم مؤسسات البحث العلمي، مع غياب وجود آلية ملزمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومتابعة الأداء البحثي بالجامعات، مع ضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير البحث العلمي، مما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدي المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار^(٢٠).
- يتم إقرار سياسات التعليم العالي وخطته دون الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمتها للمتطلبات المستقبلية لسوق العمل، وغياب الاهتمام باستحداث برامج تخصصية جديدة^(٢١).
- شيوع أنماط التنظيمات الأفقية والشبكية التي لا تتيح المزيد من التفاعل والاتصال الإيجابي بين العاملين والقيادات الجامعية فالثقافة التنظيمية مغلقة، وهيراركية صارمة، والتفديد بممارسات العمل الشكلية التي لا تتيح الإبداع والمبادرة الشخصية،

وسيادة الحلول السريعة للمشكلات والقضايا التنظيمية ، غلبة الإجراءات الروتينية ، أو الاطمئنان للمألوف والخوف من التغيير والتجديد(٢٢).

- قلة التركيز على البحوث ذات الطابع التطبيقي والتطويري التي تسهم في عملية التنمية وحل مشكلات المجتمع الحالية و المستقبلية(٢٣).

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من جوانب القصور في سياسات وأسلوب القيادة الجامعية نتيجة عدم تطبيق قياداتها للمداخل الإدارية المعاصرة القادرة على تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية لها؛ الأمر الذي يحد من قدراتها على التكيف مع متطلبات العصر، وبما يؤثر سلباً على قدرتها في استغلال الكفاءات البشرية والموارد المادية بها من أجل تحقيق البراعة التنظيمية ومواجهة التحديات والتغيرات وملاحقة التطورات بشكل يتسم بالكفاءة والبراعة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود قيادة ملهمة تعمل على تحقيق البراعة التنظيمية.

ولما كانت مصر تسعى جاهدة خلال الفترة الحالية إلي النهوض بمستوي جامعتها، وتخريج الكوادر المؤهلة والقادرة على مواكبة المتطلبات العالمية، وزيادة القدرة التنافسية للجامعات، لذا كان من الضروري الاتجاه نحو تطبيق القيادة لأحدث الأساليب الإدارية في تعاملاتها، والوصول إلي الجودة العالمية في العمل، وأن تصبح الجامعة منظمة بارعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن الإجابة عن مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال تفعيل مدخل القيادة الملهمة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية :

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- ١- ما الأسس النظرية لكل من القيادة الملهمة من حيث نشأتها، أبعادها، خصائصها، ممارساتها...، والبراعة التنظيمية من حيث (مفهومها، نشأتها، أبعادها، مداخلها..)
بالأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة وتحقيق البراعة التنظيمية في ضوء الدراسات السابقة؟
- ٣- ما الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة و البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق(نظرياً)؟
- ٤- ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق(ميدانياً)؟
- ٥- ما أهم المقترحات الإجرائية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة.

وذلك من خلال ما يلي :

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية من خلال الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة .
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين مدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في ضوء نتائج الدراسات السابقة.
- ٣- التعرف على الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة و البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق(نظرياً).

- ٤- الوقوف علي درجة ممارسة أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(ميدانياً).
- ٥- التوصل لنتائج البحث ثم وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية التي يمكن إتباعها لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة.

أهمية البحث

- يستمد البحث أهميته من كونه امتدادًا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة ببناء البراعة والابتكار والابداع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية على المستوى الجامعي تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠.
- يتزامن أيضاً مع الجهود المبذولة من الجامعات في الارتقاء بجودة الأداء والجودة والتميز بما يضمن الميزة والتنافسية تحقيقاً للريادة ورؤية ٢٠٣٠.
- يكتسب هذا البحث أهميته من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد الجامعات على تعزيز تنافسيتها والحفاظ على ديمومتها، فمن خلال القيادة الملهمة تستطيع المؤسسات الجامعية تحقيق وبناء البراعة التنظيمية والتي تعتبر وسيلة لتحسين قدراتها التنافسية وتساعد على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية والمحافظة على ديمومتها وتميزها.
- يسهم البحث في رفع وتعزيز أداء الجامعة عن طريق تحقيق التميز في أداء القيادات الجامعية من خلال الدور الفعال للقيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعة.
- يلقي المزيد من الضوء على موضوع القيادة الملهمة باعتبارها من الموضوعات الهامة في القيادة وأحد الأساليب الإدارية الملائمة لعمليات التغيير الحالية بالمؤسسات الجامعية وغيرها، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على تحقيق البراعة التنظيمية.
- أما أهميته التطبيقية فيؤمل البحث أن تفيد نتائجه واضعي سياسات التعلم الجامعي وقياداته العليا والأكاديمية على المستوى المؤسسي بالكليات والأقسام الأكاديمية؛ في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة والمبادرات النوعية للتحول نحو الممارسات

والأساليب التنظيمية الخاصة بالقيادة الملهمة سعياً نحو تحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق.

الدراسات السابقة

يتم عرض الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت متغير القيادة الملهمة ثم متغير
البراعة التنظيمية، وذلك كالتالي:

أولاً : الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الملهمة

(١) دراسة (الفراني؛ سوزان محمد عبد الرحمن ،٢٠٢٠) بعنوان: " القيادة الملهمة
وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية" (٢٤)

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة القيادة المُلهمة لدى القيادات الجامعية
وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات
بمحافظة غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي، ، وقد تمثلت عينة الدراسة ٢٨٧ من
العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ممثلة بـ (جامعة الأقصى، الجامعة
الإسلامية، جامعة فلسطين)، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات،
وأظهرت نتائج الدراسة إيجابية تأثير أبعاد القيادة الملهمة على المتغيرات التابعة، وأن
الوزن النسبي للقيادة الملهمة جاء بدرجة كبيرة جداً. وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة
عند مستوى دلالة (٠,٠٥) عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في
الجامعات لأبعاد القيادة المُلهمة (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين،
التعامل مع الفشل ودرجتها الكلية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى ضغوط العمل لدى
العاملين الإداريين. أما ترتيب أبعاد الاستبانة كان على النحو التالي: الثقة بالنفس
بالمرتبة الأولى يليه تمكين العاملين ثم التحدي يليه إدارة التحول ثم التوجه
الاستراتيجي وأخيراً التعامل مع الفشل.

(١) دراسة " Mitchell, R., & Boyle, B., 2019 " بعنوان " القيادة الملهمة
والمناخ الإيجابي ابداع الفريق: تحقيق الوساطة للإشراف في الدور المحوري
للبراعة المهنية" (٢٥)

هدفت الدراسة تسليط الضوء على قدرة القادة الملهمين على توليد المناخ الإيجابي وربط هذا المناخ ببراعة الفريق . وتم التوصل إلى أنه على الرغم من إمكانية تعزيز القيادة الملهمة و تعزيز الابتكار، هناك دليل قوي على التباين في تسليط الضوء على الحاجة إلى فهم الآليات والالتزام- الشروط التي تحدد متى تؤدي هذه القيادة إلى تأثيرات إيجابية نحو تعزيز المناخ الإيجابي للتابعين ومن ثم يؤثر على الابتكار لدى العاملين وهنا تعتبر القيادة الملهمة وسيط بالنسبة للابتكار والبراعة . كما يعد وسيط المسار بين القيادة الملهمة والابتكار عن طريق زيادة المناخ الإيجابي للفريق ويمكن للقادة الملهمين تحقيق المزيد من التفكير المرن وتعزيز الابتكار . ومن ثم تم التوصل إلى أن للقادة الملهمون دور في تعزيز ابتكار وبراعة الفريق من خلال توفير المناخ الإيجابي في العمل.

(٢) دراسة " Grigoropoulos, J. E., & Gialamas, S., 2018 " بعنوان " المعلم القائد : إلهام المتعلمين ليصبحوا مهنيين من خلال القيادة الملهمة" (٢٦)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم القيادة الملهمة، حيث إن هؤلاء المعلمين يمكنون طلابهم للقيام بأدوار قيادية، وفتح مسارات جديدة للمعرفة أمام طلابهم، وإيجاد فرص فريدة لهم، ويقومون بإعدادهم وتوجيههم ليصبحوا مهتمين بهيكل حياتهم الخاص، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من خلال مقابلة أجريت مع المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى المعلمين بأوزان نسبية مرتفعة حول أبعاد القيادة الملهمة والتي تعزى إلى متغير العمر،

وسنوات الخبرة مما يدل أن العمر وسنوات الخبرة ترفع من مهارات القيادة الملهمة لدى الشخص .

٣) دراسة Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P., 2018 " بعنوان: "مؤشرات القيادة الملهمة لدى قيادات المؤسسات التعليمية: تطوير وفحص نموذج العلاقة البنائية" (٢٧)

هدفت الدراسة التعرف على مؤشرات القيادة الملهمة لدى عينة من قيادات المؤسسات التعليمية في تايلاند، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عددها (٦٦٠) من القيادات التعليمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية كانت بدرجة كبيرة، وأن هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث.

٤) دراسة Hudson, P., 2013 " بعنوان " ما الذي يجعل قادة المؤسسات التعليمية ملهمين وكيف يرتبط هذا بالتوجيه؟" (٢٨)

هدفت الدراسة التعرف على مجموعة السمات والعوامل التي تجعل قادة المؤسسات التعليمية ملهمين، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من مؤسسات تعليمية في أستراليا، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وبلغت عينة الدراسة (٢٥) معلما. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الملهمة لدى قادة المدارس حصل على وزن نسبي (٦٧,٨٪) أي بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى لمتغير كل من الجنس، سنوات الخبرة، فيما كانت الفروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور.

٥) دراسة (خليفة، سلطان أحمد & محمد، وزيرة يحيى، ٢٠١٢) بعنوان: "القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية" (٢٩)

هدفت الدراسة تقديم إطار فكري حول الواقع الفعلي للخصائص القيادية في المنظمات المبحوثة، والكشف عن درجة الارتباط بين الخصائص القيادية وبين المفاجأة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (٤٨) استبانة وتم استرداد (٤٥) منها، بواقع (١٥) فرد بكل مؤسسة، وأظهرت النتائج توافر خصائص القيادة الملهمة وبحدود المتوسط في المنظمات، بالإضافة لوجود درجة من الارتباط الإيجابي بين صفات القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجأة الاستراتيجية على المستويين الكلي والفرعي، وأن الخصائص الإيجابية للقيادة الملهمة تعد عوامل دفع مثلما هي مجسات تحس بأي أحداث مستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية

١) دراسة (القرني، علي بن حسن يعن الله، ٢٠٢٠) بعنوان: " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك" (٣٠)

هدفت الدراسة تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك كما تراها القيادات الأكاديمية، واستخدم المنهج الكمي والاستبانة، وتكونت عينة الدراسة النهائية من (١١١) مفردة. ومن نتائج الدراسة: أن أبعاد البراعة التنظيمية تمارس في جامعة تبوك بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية بها، وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة

البراعة التنظيمية في الجامعة ودرجة توافر الميزة التنافسية بها، ومن ثم فالبراعة التنظيمية تؤدي دورًا وسيطًا في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك.

٢) دراسة (اسماعيل، عمار فتحي موسى، ٢٠١٦) بعنوان " دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات: دراسة تطبيقية" (٣١)

هدفت الدراسة التعرف على درجة توجه جامعتي المنوفية ومدينة السادات برأس المال النفسي، والبراعة التنظيمية، ومستوى البراعة التنظيمية لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراته (الاستغلال، الاستكشاف) على حده، وتوصل البحث إلى: وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال، الاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. (بصورة إجمالية).

٣) دراسة " Ketabchi, M. , 2020 " بعنوان : "دراسة وصفية للدور الاستراتيجي لمرونة الموارد البشرية كنموذج كامل للبراعة التنظيمية في جامعة أصفهان بايام نور" (٣٢)

هدفت الدراسة التعرف على كيف تسهل مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية للأداء بالجامعة، وتم تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بايم نور في جامعة أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي

بالبراعة التنظيمية، عدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء، لم يلاحظ أي تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بواسطة البراعة التنظيمية.

٤) دراسة "Neto & , Soares , Reis , Cumha, 2018" بعنوان: " البراعة التنظيمية: دراسة في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية" (٣٣)

هدفت الدراسة فهم وتفسير أثر البراعة التنظيمية على تباين أعداد الطلاب في مؤسسات التعليم العالي في البرازيل، استخدم المنهج الوصفي. وقد أظهرت النتائج أن البراعة التنظيمية بأبعادها، يعود لمتغيرات أخرى منها جودة التدريس، محتويات البرامج العامة، كما أظهرت أن البراعة التنظيمية يمكن تقسيمها إلى أربع أبعاد فرعية وهي: البراعة، والبناء، وشبه التطوير، والتطوير.

٥) دراسة (الباشقالي، محمود محمد أمين & الداود، ألفن ناظر ججو ، ٢٠١٥) بعنوان: " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية في كليات جامعة دهوك" (٣٤)

هدفت الدراسة تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية ومصادر الانهيار التنظيمي في جامعة دهوك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الأهداف طورت استبانة تألفت من (٥٧) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (٦٠) ، وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الانهيار التنظيمي لدى القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك

٦) دراسة "Chandrasekaran, A, 2009" بعنوان: " مستويات متعددة من البراعة في إدارة معضلة تحسين الابتكار: دليل من التكنولوجيا العالية المنظمات ، جامعة مينيسوتا (٣٥)

هدفت الدراسة توضيح دور البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية، مع توضيح متطلبات تحقيق الابداع مع أداء دورها في وقت واحد، وتحسن من أدائها لإبقاء الميزة التنافسية، في جامعة مينيوتا، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجامعية ذات التقنيات المتطورة التي تتابع استراتيجيات التحسين والإبداع بشكل آني هي مؤسسات بارعة.

(٧) دراسة " Jansen, George, Van, Volberda,2008 " سمات الفريق الأقدم والبراعة التنظيمية: والدور الوسيط للقيادة التحويلية" (٣٦)

هدفت الدراسة التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة، وتؤثر البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة .

التعليق العام على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الملهمة يتضح أنها تناولتها من نواحي مختلفة ومع متغيرات مختلفة وكانت في معظمها متغير مستقل مع (ضغوط العمل، المفاجأة الاستراتيجية، المناخ الإيجابي والابتكار،...) وقد توصلت تلك الدراسات في مجملها للدور الحيوي والمهم للقيادة الملهمة في أداء تلك المؤسسات بمختلف أنواعها (مؤسسات تعليمية، وجامعات).

وكذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت البراعة التنظيمية يتضح أنها تناولتها مع متغيرات عديدة ومن اتجاهات مختلفة، وكانت في غالبية الدراسات

متغير تابع لمتغير مستقل آخر مثل) لأنماط عديدة من القيادة كالقيادة التحويلية، ، التبادلية، الابتكارية، كذلك الممارسات القيادية، بالإضافة لمتغيرات أخرى كالرشاقة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، رأس المال النفسي، إدارة الموارد البشرية ، السلوك الاستراتيجي، الانهيار التنظيمي،...)، وقد توصلت تلك الدراسات في مجملها للدور الحيوي والمهم للبراعة التنظيمية في أداء تلك المؤسسات بمختلف أنواعها (مؤسسات تعليمية، وجامعات).

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة تعدد البيئات التي تمت فيها الدراسات، وكذلك تنوع المؤسسات والعينات وكذلك تباين في استخدام مناهج مختلفة ما بين وصفي واستقرائي ومسحي ومنها ما اعتمدت على استبانة ومقابلات.. ، كما تنوعت أهداف كل دراسة في مجالها، وقد استفادت الدراسة الحالية منها في الجانب النظري.

وعلى الرغم من ذلك يلاحظ أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية كلا المتغيرين إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، في تناولها لكلا المتغيرين معاً، وهذا ما لم تتناوله دراسة - في حدود علم الباحثة- ويعد أهم ما يميز الدراسة الحالية أنها ألفت الضوء على مدخل القيادة الملهمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في مصر.

مصطلحات الدراسة

١) القيادة الملهمة Inspirational Leadership

تعرف القيادة الملهمة بأنها فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة، يجنى منها كسب طاعتهم، واحترامهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين^(٣٧).

كما تعرفت علي أنها" القيادة المميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى استدامة العلاقة مع المرؤوسين علي النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم^(٣٨).

كما يقصد بها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على من حولهم وتحفيز الآخرين على النجاح، مع توفر فرصًا لتطوير طموحاتهم بناءً على أفعال ومواقف القائد نفسه^(٣٩).
بمعنى أن القيادة الملهمة عبارة عن "علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين تنوي إجراء تغييرات حقيقية تعكس أغراضهم المشتركة"^(٤٠).

وأضاف آخر أن القيادة الملهمة يمكن تعريفها بأنها أحد أنماط القيادة التي تركز على امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائمًا في المرؤوسين، ويوليهم الاهتمام الأكبر قبل التفكير في نفسه، بجانب قدرته على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، والمبادرة، والإبداع، والمرونة، والفاعلية، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه^(٤١).

وتناول آخر تعريفًا للقيادة الملهمة على أنها: نمط قيادي يركز على إيصال رؤية مقنعة لفريق العمل، وتعزيز الثقة في نفوس أعضاء الفريق، وتنشيطهم، وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل كيان الفريق، وتعزيز الأهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين الأفراد^(٤٢).

في حين يرى آخر أن القائد الملهم يتميز بوضع رؤية ويحاول تطويرها مع أتباعه، وهي رؤية فعالة يخطط لتحقيقها، ويكون قدوة يحتذى به ومتفوق أمام أتباعه، ويسعى لتطوير نفسه وأتباعه، التركيز على بناء الثقة بينه وبين أتباعه، وبينه والشجاعة لمواجهة الصعوبات^(٤٣).

بالإضافة لهذا عرفت القيادة الملهمة بالقيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، كما وصفت بأنها القيادة التي تحقق نجاحات غير عادية في ظل التغييرات التي تحدثها في نفوس التابعين^(٤٤).

ومما سبق يتضح أن القيادة الملهمة في مجملها عبارته عن سلوك مهاري يعتمد على شخصية القائد وقدرته في التأثير على سلوك تابعيه وتحريك مشاعرهم والحصول على

تأييدهم وطرح رؤية مشتركة تلهمهم وتجعلهم ينضمون إليه لصنع بيئة محفزة ومحركة لإطلاق قدرات الأفراد للوصول إلي أفضل الأداءات مع تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار..

ومن ثم تعرف الدراسة القيادة الملهمه إجرائياً بأنها : القيادة التي تمتلك سمات كاريزمية جذابة وقادرةً على استثمار ما لديها من قدرات كافية ولديها توجه استراتيجي نحو الابداع والابتكار من خلال تمكين العاملين وتحفيزهم بالمؤسسة (الجامعية)، كما تترك أثراً إيجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية في مواجهة وإدارة التغييرات المحلية والمستقبلية في بيئة العمل الجامعي. وتمثلها الأبعاد الآتية(الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين).

٢) البراعة التنظيمية: Organizational ambidexterity

تعرف البراعة التنظيمية بأنها القدرة علي استخدام وصقل المعارف والمهارات(الاستغلال) مع توافر المعارف والمهارات الجديدة للتغلب علي أوجه القصور بها (استكشاف) (٤٥).

كما تعرف البراعة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة علي فعل شيئين متباينين في ذات الوقت فيما يتعلق باستثمار القدرات الحالية والبحث عن فرص جديدة (٤٦).

و بمعنى قدرة المؤسسة على عمل شيئين مختلفين في وقت واحد، وبصفة خاص هما الاستغلال إلى الاستثمار الأمثل للفرص الحالية والبحث عن فرص جديدة في المستقبل في أن واحد.

وأضاف آخر عبارة عن قابلية المؤسسة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة و ايجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق على منافسيها(٤٧).

ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ ممارسات وأنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، والتي تعتبر بمثابة عناصر للبراعة التنظيمية. وبناء عليه يمكن القول أن البراعة التنظيمية هي بمثابة الممارسات المتبعة من الجامعة من أجل الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عنها واكتشاف الجديد منها وذلك في نفس الوقت لضمان بقائها واستمرارها في الأجل البعيد.

ومن ثم تعرف الدراسة البراعة التنظيمية إجرائياً بأنها : قدرة المؤسسة (الجامعية) على دمج ممارستي الاستكشاف والاستغلال مع بعض بشكل آني، و تحقيق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحد الطرفين، من خلال الاستثمار في المقدرات والموارد الموجودة بالجامعة مع استكشاف الفرص الجديدة وقابليتها للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المستقبل. مما يقود تلك الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم الفاعلية في الأداء وضمان بقائها على الأمد البعد في ظل البيئة التنافسية الحالية.

حدود البحث:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** تناول البحث متغيرين رئيسيين وهما المستقل وهو أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة في (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، والمتغير التابع وهو أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في (الاستغلال، الاستكشاف).
- ✓ **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الميدانية التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الملهمة و مدى تحقيق ممارسات البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- وقد شملت عينة الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على مستوى (٤) كليات بجامعة الزقازيق، متضمنة القطاع الطبي، والقطاع العملي، القطاع النظري، وبلغت عينة الدراسة النهائية (١٧١) عضو هيئة تدريس.

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على ٤ كليات (الزراعة والتمريض والتربية والتجارة) بجامعة الزقازيق.

✓ **الحدود الزمنية:** تم تجميع بيانات الدراسة (من أكتوبر حتى ديسمبر) ٢٠٢١ م.
منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي لوصف ماهية القيادة الملهمة، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة لتناول ماهية البراعة التنظيمية، وأبعادها، ومداخل تطبيقها، ثم اعتمد البحث على أسلوب دراسات العلاقات السببية (الارتباط)، بهدف تحديد علاقة التأثير والتأثر بين متغيرات الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية على عينة عشوائية مكونة من (١٧١) عضو هيئة تدريس، بهدف الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.

خطوات السير في البحث:

يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تتضمن الإطار العام للدراسة ويتضمن مقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، مع تحديد المصطلحات والدراسات السابقة وكذلك توضيح منهج وأداة وعينة الدراسة، ثم خطواتها.

الخطوة الثانية: تتضمن الأسس النظرية للقيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية من حيث (مفهومها، نشأتها وعلاقتها بالنظريات، وخصائصها وأبعادها، وممارساتها).

الخطوة الثالثة: تتضمن الأسس النظرية للبراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية من حيث (مفهومها، نشأتها، وأبعادها، ومداخل تطبيقها).

الخطوة الرابعة: تتضمن تحليل دور القيادة الملهمة في تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية ومن خلال الدراسات والبحوث السابقة.

الخطوة الخامسة: تتضمن وصف الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة و البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق (نظرياً).

الخطوة السادسة: تتضمن إجراء دراسة ميدانية بهدف رصد وتحليل واقع ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الخطوة السابعة: تتضمن عرض نتائج البحث ثم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال تفعيل مدخل القيادة الملهمة بجامعة الزقازيق.

الخطوة الثانية

الأسس النظرية للقيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

(مفهومها، نشأتها، أبعادها، خصائصها، ممارساتها)

تمهيد:

تسعى المؤسسات وخاصة التعليمية منها الحفاظ على قدراتها التنافسية، وتحقيق الريادة والتميز والإبداع، وفي ظل التغيرات الكبيرة وتنوع طرق العمل و التقدم التكنولوجي الهائل الذي يفرض بدوره على العاملين تحديات كبيرة في ظل مستقبل أكثر غموضاً، وعليه فقد أصبحت الحاجة ماسة لوجود قيادات ملهمة وفاعلة تمتلك مهارات كاريزمية وخبرات قادرة على استثمار وتحفيز العاملين وقيادتهم من أجل التطوير والتغيير والابتكار بشكل مستمر وأن يكون لديها رؤية وقادرة على التكيف و التحول فلكل عصر متطلباته ومعطياته وقادته وأدواته الخاصة به.

وهنا تسعى الدراسة لإبراز هذا الجانب من خلال تناولها للمحور الأول والذي يتضمن، تعريف الإلهام ومكوناته وتعريف القيادة الملهمة، ونشأتها وتطورها، ومن ثم

التعرف على أهمية القيادة الملهمة، وصفاتها وأبعادها ومدخلها وممارساتها بالمؤسسات الجامعية كالتالي:

١) تعريف القيادة الملهمة

يقتضى الأمر في البداية التعرف على مفهوم الإلهام لغةً ثم اصطلاحاً ثم عرض مفهوم القيادة الملهمة كالتالي:

أ. الإلهام لغةً:

لقد أشار لسان العرب إلى أن مصدر ألهم يلهم، إلهامًا، فهو ملهم، والمفعول ملهم، ويقال ألهمه الله خيرًا: لقنه إياه، واستلهمه إياه: سأله أن يلهمه إياه، والإلهام ما يلقي في الروح، ويستلهم الله الرشاد، وألهم الله فلانًا. وفي الحديث: "أسألك رحمة من عندك تهوي بها رشدي"؛ والإلهام أن يلقي الله في النفس أمرًا يبعثه "يبعث الملهم على الفعل أو الترك، وهو نوع من الوحي، يخص الله له من يشاء من عباده^(٤٨).

ويمكن التنويه لمفهوم الإلهام، على أنه غرس تأثير روحي يسري في العقل والروح، علماً بأن يلهم Inspire كلمة من أصل لاتيني، وبمعنى يبث الحياة أو يمنح الحياة داخل أوصال الآخرين^(٤٩). كما تعد صفة الإلهام أو حالته، عبارة عن تأثير أو فعل إلهي على شخص يعتقد أنه يؤهله لتلقي ونقل الوحي المقدس، وبمعنى فعل أو قوة تحريك العقل أو الانفعالات، فعل التأثير أو اقتراح الآراء^(٥٠).

كما عرف الإلهام بأنه نوع من الوحي لكنه ليس مقصوراً على الرسل والأنبياء، فهو سرٌّ من أسرار الروح وإشراقاً من إشراقات النفس، كما يتداخل فيه الحاضر والمستقبل، ويستكشف الإنسان المظلم مما أمامه، وتلمع فيه لحظة واحدة فيستشعر فيها معنى قد لا يدركه الكثير من الناس، والإلهام هو العين الثالثة التي يرى بها الإنسان شيئاً ربما لا يراه الآخرون فهو نوع من الحدس والاستبصار والبصيرة العميقة. والإلهام هبة وعطية تُمنح

للمرء بعد توافر شروط معينة في شخصيته، فليس بمستطاع الإنسان أن يكون ملهماً، لكن بمستطاعه أن يوفر في شخصيته الظروف أو الشروط التي قد تجعله ملهماً^(٥١).

ومما سبق يتضح أن الإلهام نوعاً من القراءة الخفية والوعي الخارج للإنسان الذي ربما يكون ومضة عابرة عند بعض الناس، والتي ربما تحصل لإنسان عادي، وفي حياة كل إنسان منا لحظات إلهام يمكن تذكرها، والتي تتضح أكثر في المعنى الاصطلاحي.

ب. الإلهام اصطلاحاً:

لقد تناولت الأدبيات أن هناك خمسة معاني للإلهام وهي كالتالي^(٥٢):

- **المعنى الغيبي:** أن يلقي الله تعالى في النفس أمراً يبعث على الفعل أو الترك فهو نوع من الوحي مثل قوله تعالى (وَ أَوْحَى رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ أَنْ اتَّخِذِي مِنَ الْجِبَالِ بُيُوتًا وَمِنَ الشَّجَرِ وَمِمَّا يَعْرِشُونَ) (سورة النحل آية ٦٨).

- **المعنى الواقعي:** مصدره البيئة المادية المحيطة والتي تؤثر على حفز روح الإلهام لدى الفرد.

- **المعنى السيكولوجي:** هو حالة شعورية تنتج من داخل الفرد فتحته على إنجاز أشياء لا ينجزها الآخرون ولها عدة شروط وهي: قوة الإلهام، توافر الإمكانيات لرعاية الإلهام، تظافر الفكر والشعور والإرادة، توفر طاقة كافية لترجمة الإلهام إلى واقع، توزيع الجهد وتجنب التعب والإرهاق الذين يضعفان الإلهام.

- **المعنى الفردي:** يتعلق بالفرد فقط لأنه عندما يلهم يلقي بإلهامه إلى المجتمع فيؤثر فيه.

- **المعنى الجماعي:** أن للمجتمع تأثير واضح على إلهام الفرد لأنه جزء منه.

كما يُعرَّف مصطلح "إلهام" بأنه "املاً (شخصاً) بالحافز أو القدرة على القيام به أو تشعر بشيء ما، خاصة أن تفعل شيئاً إبداعياً"^(٥٣).

وعلى الرغم من أنه تم تفسير الإلهام بشكل مختلف من قبل كل شخص، إلا أنه من جهة أخرى يعني التحفيز والدافع والعصف الذهني، فمن بين عدة معانٍ، يقول الكثير من

د. سهام أحمد محمد علوان

الناس أن الإلهام والتحفيز شيء واحد. ومع ذلك، فهناك تمييز كبير بين الدافع والإلهام. حيث يوفر الدافع حافزاً للناس للعمل بطرق معينة، ولكن لسبب يمكن أن يكون نبيلاً أو أنانياً، حتى أنهم قد يتصرفون بدافع الخوف، لذلك، يمكن أن يكون الدافع إيجابياً أو سلبياً، أى منتجة أو مدمرة. من ناحية أخرى، يكون الإلهام دائماً جيداً أى إيجابي دائماً حيث إنه يركز على أعماق الناس والرغبات النبيلة (٥٤).

ويتضح مما سبق أن الأفراد الملهمين لا يمكنهم أن ينفردوا في إلهامهم بعيداً عن المجتمع، بل هم بمثابة الدليل القادر على تلبية حاجات ورغبات المجتمع وتحقيق والنمو والتطور لهذا المجتمع. ومن ثم يتضح اختلاف مفهوم الإلهام وارد من شخص لآخر حسب البيئة التي يعمل فيها، وتعد بيئة التعليم الجامعي لها طبيعة خاصة. ومن هنا وجب علينا ضرورة معرفة مكونات الإلهام.

ج. مكونات الإلهام:

يقال أن الإلهام عملية تراكمية، وهذه العملية تبني على أساس التوجهات الواضحة، والقناعة المستمرة والمتجددة بمد يد العون للآخرين، والاستمرار في الإصرار لصناعة الأفضل مهما كانت الظروف، وهذا التراكم يؤدي إلى صناعة البيئة المناسبة، ولا يأتي إلا من خلال مصدر إلهام، ومصدر اجتماعي وحسي وروحاني وعلمي، حيث أن الإلهام يتكون بناءً على عمل متراكم لثلاث قدرات، تتمثل في (٥٥):

- القدرة على الاستحضار، التعامل والتركيز على مصادر الإلهام والتي تأتي من خلال قوة الملاحظة، ومن ثم التحليل والتعليل والتعلم.
- القدرة على توجيه تدافع الأحاسيس والأفكار، والتي تتشكل في حال القدرة على التواضع لقبول أفكار جديدة مع توفر التركيز.
- القدرة على الاستغلال الأمثل للتحفيز، الذي يرفع القدرة على التقدير والتنبؤ والتصور.

ومما سبق يتضح أن الإلهام سمة قيادية تشمل المعرفة والمهارات والتواضع والقدرة على تطوير الدافع والالتزام لدى الناس من أجل ربط بعضهم البعض وبناء عليه يتم تحديد جودة الإلهام من خلال ثلاثة جوانب، وهي: الاستحضار، متسامي/متأمل ونهجه التحفيز.

ومن أجل أن يتحقق الإلهام علينا التعامل مع تلك المكونات التي تساهم في إدارة مساحات القناعة وبناء شعلة من الاستدامة والعطاء، حيث أن تلك المكونات جميعها تسهم في بناء الإلهام، فالإحساس بمكونات الإلهام مهم، لأنها تعد بداية جنى قصة الكفاح الجميلة القادمة، وأن بعد كل عسر وليل مظلم هناك يسرٌ وسعادةٌ ونور، وبعد كل فشل متكرر لا بد أن يتبعه نجاح كبيرٌ لو كان هناك تعلم.

وهنا ينشأ الإلهام تلقائياً بدون نية، كما أن الإلهام أيضاً شيء غير عادي وغالباً ما يتضمن أحداثاً بوضوح ووعياً بالاحتمالات الجديدة. وأخيراً يتضمن الإلهام نهج الدافع الذي يعمل بجد لإصداره التعبير عن فكرة أو رؤية جديدة وتحقيقها^(٥٦).

ومن ثم يتضح أن تشكيل الإلهام يتم داخلياً وتأثيره يظهر كدافع للفرد نحو ذاته والآخرين كذلك بالتحدي لتحقيق حلم ما يسعى لتحقيقه في تحد للظروف الصعبة وفق رؤيته الجديدة. وعندما يتحقق الإلهام ويظهر للنور نحتاج لتلك القوة الخفية التي تبعث فينا روح التحدي وتحفزنا للمضي قدماً لتشكيل إلهامنا الخاص بطريقة صحيحة والعودة من جديد لبناء حلم آخر.

د. مفهوم القيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

تعد القيادة الملهمة من الممارسات القيادية ذات الأهمية، ولقد عرفت على أنها ما يمتلكه القائد من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين^(٥٧).

د. سهام أحمد محمد علوان

وعليه عرف القائد الملهم بأنه زعيم مستنير، مدرك مسبقاً للأمر قبل حدوثها، من خلال هذا، يبدأ المتابعون في الحصول على تصورات معينة للقائد يتقنون به وتزداد ثقتهم بالتدريج بالتعامل مع الأحداث والأشياء والمواقف وتتم المشاركة معه في مختلف الأمور^(٥٨). وهنا يعد القائد الملهم رؤية ويحاول تطويرها مع أتباعه، ويكون قدوة يحتذى به كما يسعى لتطوير أتباعه مع التركيز على بناء الثقة بينه وبينهم ، ولديه الشجاعة لمواجهة الصعوبات.

ومن هنا يتضح أن القادة الملهمين يتخطو المعاملات البسيطة بين الأداء مقابل المكافآت ولديهم تأثير عميق على أتباعهم ومؤسساتهم، بما في ذلك إمكانية أن يكونوا قوة رئيسية في تحقيق الرؤى الجديدة والتغيير. تسميات مختلفة تم استخدامها لوصف هؤلاء القادة، بما في ذلك تحويلية ورؤية وكارزمية وبارعة. ومع ذلك، فإن الإلهام يكمن في صميم ما تقترحه هذه النظريات من حيث التميز البارع في دوره القيادي^(٥٩).

ولذلك فالقائد الملهم ينقل الشغف للفرق، ويؤمن بالآخرين حقاً، يشجع الأداء، ويعزز أنواع معينة من السلوك^(٦٠). ويحفز التابعين على الانخراط في التضحية بالنفس من أجل أهداف جماعية. فمن المتوقع أن يطور قدرات التابعين وخصائصهم والتي بدورها تؤدي إلى مواقف إيجابية^(٦١).

ومن ثم يتضح أن القيادة الملهمة تتمثل في قدرة الفرد على التأثير بشكل إيجابي على الآخرين وتحفيزهم على النجاح مع توفير فرصاً لتطوير طموحاتهم بناءً على أفعال ومواقف.

ويعد من أبرز الأمثلة على القادة الملهمين هم القادة الدينيين ومنهم نبي الله عيسى وخاتم الأنبياء سيدنا محمد(صل الله عليه وسلم)، وأن هؤلاء القادة الدينيين قد بثوا الحيوية والإلهام في تابعيهم وخلقوا لديهم الاستعداد ليس فقد لأتباع قائدهم الديني وأفكاره، ولكن أيضاً لتقديم تضحيات كبرى من أجل قائدهم والذي يبين رؤية مشتركة

من خلالها يحث الآخرين على إتباعه وإتباع هذه الرؤية. إن هذا القائد يجعل من عمل التابعين أكثر تحدث وإثارة^(٦٢).

لذلك يمكن أن يرى أن القيادة الملهمة تهدف إلى تحويل التابعين إلى أفراد غير أنانيين ولديهم دوافع ذاتية. مع الانخراط مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم البعض مستويات أعلى من الحافز والأخلاق.

ويلاحظ من المفاهيم السابقة التي وردت أن القيادة الملهمة تلك الصفات التي يتميز بها القائد في سماته، فهو جاذب في ظاهره وساعي على ديمومة العلاقة الإيجابية مع مرؤوسيه بما يؤثر في أدائهم والتزامهم الى حد الانبهار بأفكاره، لدرجة أنه يمارس تأثيراً حيويًا على أفكار مستوحاة من خياله، ومن ثم فالقيادة الملهمة ذلك النمط الذي يتمتع فيه القائد بعزيمة قوية تجعله مبادراً ويستطيع بث الروح الطيبة بين التابعين.

ومن ثم فالقيادة التي تمتلك سمات كارزماية جذابة وقادرة على استثمار ما لديها من قدرات كافية تسعى إلى تمكين العاملين في المؤسسة وتحفيزهم نحو التطوير والتجديد والابتكار، بحيث تترك أثراً إيجابياً ينعكس على أدائهم وولائهم للعمل، وتجعلهم قادرين على تحقيق نجاحات غير عادية، باستخدام طرق مختلفة وإبداعية تؤدي إلى إلهامهم؛ ليكونوا قادرين على مواجهة الصعاب والتغييرات في بيئة العمل. وتمثلها الأبعاد الآتية (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين، إدارة التغيير)

ومما سبق يتضح أن القائد الملهم بمثابة النابعة، فهو الأول في كل شيء، و يأبى أن يكون إلا الأول في الفهم والإدراك والإتقان والجدية واجتياز العقبات، علاوة على ذلك فهو نمط قيادي قادر على رفع الهابطين، وبعث الحركة في الخاملين، كما أن القائد الملهم ذو نفس راضية، والشدائد تشعره بلذة القيادة.

ومن ثم يتوقف وصف القائد بلهم على مدى قدرته ونجاحه في عمليه إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة ويثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة وإدارتها. ومن هنا يمكن القول أن القيادة الملهمه عبارة عن فن وهندسة التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين بنجاح واستدامه.

٢) نشأة وتطور نظرية القيادة الملهمه وعلاقتها بالنظريات الأخرى

في البداية من أجل فهم نظرية القيادة الملهمه ووظيفتها من المهم فحص نظريات القيادة بشكل كلي، فالقيادة لديها الكثير من النظريات والمداخل لتفسيرها والتي رغم كل أديباتها لا زالت تحظى بالاهتمام، ومن أهم مداخلها ونظرياتها والتي لها علاقة بالقيادة الملهمه . ويتضح ظهور وتطور مفهوم القيادة الملهمه داخل النظريات المختلفة كالتالي(٦٣):

في نظرية السمات: والتي افترضت إن فاعلية القيادة تتحدد في ضوء توافر مجموعة من السمات إلا إن هذه النظرية واجهت نقداً وذلك لكون هذه السمات قد تكون متوافرة لدى بعض الأفراد ممن لا يشغلون مركز قيادي، ومع ذلك فقد لوحظ من هذه الصفات منطلقاً لطرح مفهوم القيادة الملهمه التي ترجع جذورها إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وكلمة (Charisma) تعني الإلهام أي القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية وأول من استخدمه (Max weber) في نظريته البيروقراطية عندما قصد فيه ضرباً من ضروب السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمه للآخرين وساحرة لهم، وأقرن هذا المصطلح بالنار التي تلهب حماس التابعين وتظفر بولائهم وتحقق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة كما استخدم هذا المصطلح ليشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن التابعين ممثلة بـ (الشجاعة، اللياقة، الذكاء، الحكمة، الصبر، التفوق، قوة الاحترام، قوة المنطق والبيان) (٦٤).

في النظرية الموقفية : يلاحظ أيضاً أن نتائج النظرية الموقفية شكلت بداية التحول في التفكير القيادي، وقد بدأ البحث في ظل نتائجها عن نظريات أخرى في تفسير فاعلية القيادة، ولقد تبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً وأنماطاً حديثة للقيادة الإدارية تتماشى مع مجمل التوجهات الإدارية الجديدة والتي تتضمن أهم العناصر أن (القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية، وتوجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، والقيادة مساندة ودعم لفرق العمل، والقيادة ريادة) وتتبلور مفاهيم القيادة العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والتحفيز^(٦٥).

كما يلاحظ في عرض النظريات أن الحديث عن القيادة الملهمة كان أمراً غير واضحاً وصريحاً. في حين كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل: القيادة بالمشاركة، حيث كان تجاهل لكيفية دفع القائد وإلهامه للمرؤوسين، وأن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، حيث نجد أن القادة الممارسين للحفز الإلهامي يميلون بأن يكونوا قادرين على توصيل رؤيتهم المستقبلية، والتي يكون المرؤوسين قادرين على قبولها، ويسعون جاهدين للوصول إليها، إضافة إلى قدرتهم على الارتقاء بتوقعات المرؤوسين والتي من خلالها يستطيعون الوصول إلى أداء يفوق الأداء المخطط له من قبل المرؤوسين.

و يلاحظ في عرض النظريات أن الحديث عن القيادة الملهمة كان أمراً غير واضحاً وصريحاً. في حين كان التأكيد على التعامل مع صفات ملموسة للقيادة مثل: القيادة بالمشاركة، حيث كان تجاهل لكيفية دفع القائد وإلهامه للمرؤوسين، وأن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، حيث نجد أن القادة الممارسين للحفز الإلهامي يميلون بأن يكونوا قادرين على توصيل رؤيتهم المستقبلية، والتي يكون المرؤوسين قادرين على قبولها، ويسعون جاهدين للوصول إليها،

إضافة إلى قدرتهم على الارتقاء بتوقعات المرؤوسين والتي من خلالها يستطيعون الوصول إلى أداء يفوق الأداء المخطط له من قبل المرؤوسين.

٣) الممارسات المثالية للقيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

وفقاً لتعريف الإلهام ، يمكن لأي فرد في أى مؤسسة أن يصبح ملهماً من منطلق أن القائد الملهم يستطيع أن يأخذ زمام المبادرة ويطبق سبعة مبادئ للإلهام، وهى: (كن حقيقياً، تواصل مع أحلام الآخرين، انظر في قدرات الآخرين، تحدث بمصداقية، أخبرهم بقصص رائعة- قصصك وقصص الآخرين، ساعد الأشخاص، إنشاء ثقافة جديدة).

فالقادة الملهمون قادرون على أخذ زمام المبادرة وتطبيقها بنتائج رائعة لجميع الأطراف المشاركة في كافة الأعمال. لذا تعتمد القيادة الملهمة على تلك الممارسات من خلال الآتي : (١) استخدام الرؤية الاستراتيجية للتحفيز والإلهام، (٢) تمكين الموظفين على كافة المستويات، (٣) تراكم المعرفة الداخلية ومشاركتها، (٤) جمع المعلومات الخارجية ودمجها، و(٥) تحدي الوضع الراهن وتمكين الإبداع^(٦٦).

بالإضافة لهذا تقدم القيادة الملهمة نظرية جذرية للقيادة تستند إلى الممارسات القيادية لأشخاص من أعظم القادة في كل العصور. هناك عدة خطوات تشكل ممارسات للقيادة الملهمة بأى مؤسسة جامعية كانت أو غيرها، كالتالى^(٦٧):

- تحقيق الوضوح التام حول مصير المرء بالمؤسسة التى يعمل بها.
- تحديد رؤية /قضية وهدف وتبنيه والدفاع عنه .
- إعادة التأكيد على الالتزام بالهدف وتدريب الآخرين على إيجاد وإتقان عملهم.
- مواءمة الهدف مع كافة الاطراف المعنية.
- اشراك ومساعدة الآخرين.
- الاشادة بالأفراد المتألقين في العمل .
- خلق بيئة تشجع على التعلم المستمر.

ومن هنا يتضح دور القائد الملهم في بناء الوعي والفكر المستقل والإبداع والرسالة ومجموعة من القيم المتفق عليها. أن القيادة الملهمة تأتي من مزيج من الذكاء العاطفي والروحي من خلال هذه الأفكار ، يبدأ القائد في تكوين تابع أكثر وعياً ومستقلاً مفكراً.

و هنا ما أكده نموذج أوستن Austin (٢٠٠٩) وأطلق عليه مسمى "الملهم المثالي" في وصف التفاعل بين القائد والأتباع والثقافة المحيطة مؤكداً على ثماني ممارسات، وهي كالتالي: (٦٨).

أ) وضع رؤية للمؤسسة يتحدى القائد والأعضاء و تشجع على العمل الفريقي مع كل من بالمؤسسة وأعضائها. يتم التأكيد على القيم والأهداف الشخصية والمهنية المشتركة المتوافقة مع الأهداف التنظيمية. علاوة على ذلك ، يجب على القائد الملهم أن يعترف بأن لكل رؤية لها مصاعبها وإخفاقاتها ونجاحاتها وأن يتعايش مهم جنباً إلى جنب مع التابعين.

ب) خلق شعور بالإلحاح تحدى "الوضع الراهن" من خلال المخاطرة بذلك يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر. يسلط القادة الضوء على الحاجة ويتصرفون بناءً على الحاجة بكل ثقة وحماس. إذا كانت المخاطرة غير ناجحة ، يجب على القائد قبول الفشل وتحويلها إلى فرصة للتعلم.

ج) الثقة بالفطرة أكثر من الأرقام و البيانات الكمية، فالقائد الملهم لديه معرفة شاملة بالسياق التنظيمي. واثق من استعداده ويسمح للفرصة بتوجيه عملية اتخاذ القرار. .

د) التمسك بالنزاهة طوال الوقت، إنشاء بيئة منظميه مبنية على الثقة والنزاهة. يسمح للأعضاء بالعمل وفقاً لإمكاناتهم. والأسلوب الشائع هو استخدام العمل الجماعي والتعاون لتعزيز العلاقات التي تطور الأفراد مهنيًا وشخصيًا.

هـ) كسر قواعد الإدارة في ظل النموذج الملهم نبذ مفاهيم المساواة بين جميع الأتباع. يسعى القائد الملهم إلى أن يكون عادلاً وصادقاً ، لكنه منتبه لمطابقة المواهب مع المهمة. يشيد علنا بالأعضاء ويكافئهم على الإنجاز ، ويزيد من تعزيز ثقافة المخاطرة ، الإبداع والشفافية والمساءلة.

و) المكافأة من خلال النتائج ، القائد قدوة في الأداء والدعم وتوجيه التابعين ، الثواب والثناء. لا يأخذ القائد الملهم المكافأة والثناء إلا مرة واحدة عندما يكتمل النشاط .

ز) القائد الملهم يروج الإيثار والالتزام بأهداف المؤسسة كتضحية قصوى.

ح) الإيمان بالأفراد يبرز أهمية الثقة والمسؤولية بينهما علاقات القائد مع التابع. يدرك القائد الملهم أن الأتباع لا يفعلون ذلك تحتاج إلى إدارة دقيقة للأداء فعال. فالقائد الملهم يراقب الجهود ويكافئ النجاحات ويدعم الفشل كفرص للتعلم.

ومن هنا يمكن القول أن أوستن Austin قام باستخراج هذا النموذج للقيادة من عدد من نظريات القيادة والإدارة ، وتوصل لمجموعة من العناصر الأساسية التي تساهم في بناء القائد الملهم المثالي. وذلك مؤكداً على علاقات وممارسات العمل بالمؤسسات الجامعية خاصة بين الأفراد من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وغيرهم تحتاج لتدعيم أكثر، وعلى القائد أن يعي جيداً تلك العلاقات والثقافة المميزة والمناخ التنظيمي الجيد والفعال داخل المؤسسات الجامعية وأن يعزز من الشفافية والمساءلة والنزاهة في تلك العلاقات وأن يصبح قادراً على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالمستقبل نجاح مؤسساتهم وكذلك توقع النتائج المحتملة، وتميل المؤسسات الجامعية أكثر مقاومة للتغيير وهنا يقع العبء الأكبر على القائد، مما يحتم عليه في البداية أن يهتم بتعزيز ثقافة إيجابية وفريدة من نوعها من خلال تمكين الأفراد ليكونوا كذلك مبدع ومستقل وذاتي الدافع وشفاف وخاضع للمساءلة ويجب أن تعزز الشفافية والنزاهة في تلك العلاقة.

٤) أهداف القيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

ومما سبق يتضح أن القيادة الملهمة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف بل ويعتبرها البعض وظائف لها وهي كالتالي^(٦٩):

- قيادة تهدف إلى تحريك الأفراد أو جماعة العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- قيادة تعمل على تنمية روح التعاون عن طريق عدالة توزيع المهام، وتفاذي التعارض بينهما.
- قيادة توجه الأفراد، وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهتم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة .
- قيادة تفعل المشاركة والإدارة الذاتية لجماعات العمل فهي أساس فن القيادة.
- قيادة تسهل علاقات التلاحم بين الجماعة وتيسر سبل الاتصال فيما بينهم.

بالإضافة لما سبق من أهداف للقيادة الملهمة يمكن أيضا للقادة الملهمين تمكين الآخرين من تطوير شغفهم بعملهم وكيفية تحقيقه، وتطوير مواهب من حولهم ويمكنهم مساعدة مؤسساتهم على الازدهار من خلال إظهار التزامهم بعملهم وقيمهم، بما في ذلك التال^(٧٠):

أ. أهداف جماعية واجتماعية :

عادة ما تحقق فرق العمل التي لديها قائد ملهم أهدافها ومن المؤكد أنها تتجاوزها، حيث ينسق القادة الملهمون عملهم مع قيم فريقهم ، ويشجعون الآخرين على تحديد أهداف طموحة وتحقيقها باستمرار .

ب. زيادة المشاركة :

يعزز القادة الملهمون شعورًا واضحًا بالهدف لفريقهم يساعد كل فرد على إيجاد قيمة أكبر في عملهم. من خلال ممارسة القيادة الملهمة ، يمكنك زيادة المشاركة الشاملة بين زملائهم .

ج. التزام الموظفين :

عندما يرى الموظفون قائدًا يمثل نموذجًا لأخلاقيات العمل القوية ، فغالبًا ما يطمحون إلى نفس المستوى من الالتزام، يستمتع الموظفون بالعمل مع الأشخاص الذين يهتمونهم، وقد يلتزمون إلى حد كبير بسبب وجود مدير ممتاز وملهم .

والقائد الملهم له بصيرةٌ وبصرٌ يعمل من خلالهما لمصلحة المؤسسة الجامعية والإنتاج والجودة، ويمكننا التعرف على أهداف القيادة المُلهمة من خلال المهام التالية: (٧١)

- يقدم رؤيةً ملهمةً وواضحةً لتتلاءم مع الاستراتيجية، ويفسرها في الخطة التنفيذية للمؤسسة، ويعمل على تقييمها والاستفادة من التغذية الراجعة.
- يشجع الإبداع باستخدام المبادرات والتجريب من خلال التخطيط التنفيذي وبرنامج العمل اليومي.
- يجعل الابتكار أساس العمل الفردي والمؤسسي، والانطلاق منه نحو توفير بيئة مؤسسية خصبة في التميز والإبداع.
- يساعد المرؤوسين على التواصل من خلال الجمع بين الأهداف الشخصية وأهداف العمل، بحيث ينفذون هذه الأهداف ولا يغلبون الأهداف الشخصية على أهداف المؤسسة.
- يشرك المرؤوسين ويمكنهم من العمل، ويزرع الثقة في أنفسهم وفي قائدهم بشكل دائم.
- ينشط المرؤوسين ويزيد إلهامهم، ويحفزهم نحو الاجتهاد والعطاء والاعتراف بالإنجازات وتقديرها معنوياً ومادياً.
- يشجع المخاطرة والمغامرة مع الحذر، وذلك في سبيل تجديد الأداء وزيادة الطاقات والاهتمام عند المرؤوسين.
- يحافظ على القيم المؤسسية التي يقودها وينفذها، ويرفض القيم الهدامة التي تُطبق أجنداث مرفوضة.
- حماية المرؤوسين والعمل على إكسابهم مهارات عالية ودرجة عالية من الرضا الوظيفي.

- يقلل أو يزيد أو ينهي من معدلات طالبي الوظيفة والعمل بما يتناسب مع رؤية المؤسسة وموازنتها المالية ومشروعاتها المستقبلية.
- يغير من رؤية المؤسسة وقت الحاجة وذلك حتى لا يحدث تفهقر وتباطؤ لدى المرؤوسين وأجهزة العمل بالمؤسسة.
- يسعى جاهداً لتحقيق كفاءة المؤسسة، والتي تعد ذات أهمية حاسمة لنجاح تنفيذ المهام لدى المرؤوسين وفريق العمل.

ومن ثم تسعى القيادة الملهمة لتحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها تمكين العاملين و تطوير شغفهم بعملهم وكيفية تحقيقه، وتطوير مواهب من حولهم ويمكنهم مساعدة مؤسساتهم على الازدهار والتنافسية والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية حيث يشجع على المغامرة والمخاطرة.

٥) أهمية القيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

تعد القيادة العمود الفقري لأي مؤسسة فأهمية القيادة مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية، ومن الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين، والقادة يمثلون القدوة لمختلف المستويات التنظيمية، ويستخدمون مصادر القوة المتاحة لديهم للتأثير في العاملين بهدف تحقيق أهداف الطرفين (المؤسسة والعاملين) .

ونظراً لأهمية القيادة، فقد تطورت وظهرت أنواع من القيادة، بما في ذلك القيادة التحويلية، القيادة الكاريزمية، وقيادة المعاملات ، وأخيراً القيادة الملهمة (٧٢).

فالقيادة الملهمة تركز أكثر على كيفية تفاعل القائد مع التابعين وأصحاب المصلحة ووضعهم في الاعتبار بصورة أساسية، لأن هذا النمط يصنعه شعور الآخرون كما لو أن مخاوفهم يتم النظر إليها بشكل فريد، وأن إمكاناتهم عندئذٍ مرتفعة، وبالتالي، فإن القيادة

المهمة تركز بشكل خاص على الخارج، تجاه الآخرين (عادة التابعين)، في حين أن الشغف (الدافع) يحول التركيز إلى الداخل نحو أنشطة تعريف الذات^(٧٣).

ومن هنا تتضح أهمية القيادة المهمة في تركيزها على توصيل الرؤية وتنشيط و تحفيز التابعين على الرغبة في إنجاز أشياء عظيمة، غالبًا ما تتضمن تجاوز الوضع الراهن وإلهام الآخرين لتتحية المصالح الذاتية جانباً لصالح الأهداف الجماعية لأن يقدم القائد مهمة مقنعة ومستعد لتحمل مخاطر وتكاليف شخصية كبيرة في السعي وراء تحقيق هذه المهمة.

وكانت هذه النتيجة نابعة من طبيعة وسلوك القادة الملهمون نحو الآخرين للقيام بأكثر مما يريدون وعليهم القيام به، حيث يحمس القادة الملهمون ويثيرون الآخرين عاطفياً وفكرياً. ينطلقون من فكرة أن الأتباع قابلين للتعليم، ومستعدين للتعلم، كما يرى القادة أتباعهم أفراد قادرين على الإبداع البناء، ويأتي دور القائد في مساعدتهم على تحقيق هذا في ضوء إمكاناتهم. ويظهر القائد اهتماماً حقيقياً لأتباعهم، ويحفزهم على التفكير بشكل نقدي حول مشكلة أو موقف ما^(٧٤).

وهنا يتضح أهمية القيادة المهمة قائمة على العاطفة في مكان العمل هو إطار من القيم التنظيمية والتي تتجلى في الثقافة التي تعزز خبرة الأفراد في التسامي في تنفيذ المطلوب منه بعملهم بروح الجماعة، مما يسهل عليهم الشعور بالارتباط بالآخرين بطريقة توفر الشعور بالاكتمال والفرح. وفكرة الترابط والثقة في مكان العمل بين الفريق المشترك بالعمل، يستتبعه حسن النية الفردية، يليه الشعور بالجماعية ومن ثم خلق ثقافة تنظيمية تحفيزية تتجسد في المعاملة بالمثل والتضامن؛ ويؤدي إلى تحسين الأداء العام، والذي يترجم في النهاية إلى التميز التنظيمي المستدام^(٧٥).

كما تتجلى أهمية للقيادة المهمة في أنها تمارس تأثيرات قوية في المؤسسات المختلفة فقد تناولت دراسات تأثيرات ونتائج القيادة المهمة على أداء العاملين: ففي دراسة^(٧٦)

شملت ١٧١ فرداً، أظهرت أن القيادة الملهمة مرتبطة بشكل كبير بالأداء المرتفع للفريق، لأن القيادة الملهمة تعزز الذات وتوحد الهوية بين الأفراد والمؤسسات ، وتهتم ببناء الثقة والالتزام.

كما تشير النتائج أيضا إلى أن القيادة الملهمة تخلق وتدعم الأفراد الذين يؤثرون بشكل إيجابي على كفاءة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع المواقف المعقدة (٧٧).

ومن ثم يتضح سبب أهمية أن يكون القادة مصدر إلهام من خلال توجيه انتباه أتباعهم في ما يفعله القادة الملهمون، ولتحقيق ذلك قامت دراسة بتحليل ردود فعل ما يقرب من (٥٠٠٠٠) فرد . وكانت النتائج التي توصلوا إليها تظهر أن الالتزام والمشاركة الأفراد هي الأعلى مع القادة الذين يظهرون القدرة على الإلهام، وأن الأفراد كثيرا ما يشبهون قائدهم في سلوكياته وتصرفاته، متعاونين للغاية ويشجعون الأفكار المبتكرة (٧٨).

توصلت دراسة أخرى إلى أن القيادة الملهمة ترفع الحافز والجهد لدى التابعين من خلال ما يسمى ب "آليات العدوى العاطفية"، عندما يُظهر القادة الملهمون الحالة المزاجية الإيجابية المتعلقة بهم بالحماس تجاه موضوع ما أو مشروع ، من المرجح أن يتبنى الموظفون أو أعضاء الفريق هذه الحالة المزاجية. ومن سلسلة من التجارب، كانت مؤشرات التحفيز أكثر نجاحًا في نقل الحالة المزاجية الإيجابية إلى التابعين ولذلك تميل هذه الأنواع من القادة إلى اعتبارها أكثر فعالية. في المقابل ، هذه الحالة المزاجية الإيجابية بين الموظفين تعود بفوائد تنظيمية كبيرة بما في ذلك الإبداع والابتكار والأداء العالي في العمل (٧٩).

كما توصلت دراسة أخرى إلى أن القيادة الملهمة ساهمت في زيادة التعاون وتقليل الصراع كما يمكن للقادة الملهمين تحسين أداء المؤسسة من خلال مجموعة من الآليات التي تتبناها القيادة (٨٠). بالإضافة إلى أنها تسهم في إثارة الحماس ووجد أن الحالة المزاجية الإيجابية تزيد من أداء المهام وإشاعة التفاؤل مع زيادة الحماس والطاقة

والتصميم والانتباه، مع بزوغ البراعة المهنية والابتكار لدى العاملين عن طريق زيادة قبول أعضاء الفريق، مع تجانس وجهات النظر المتنوعة للمهن المختلفة فيما بينهم، وذلك داخل الفرق التي يقودها القادة الملهمين بجدارة^(٨١).

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات كما توصلت إلى أن القيادة الملهمة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة ككل، ومن ثم أصبحت قدرة القائد على الإلهام عنصراً أساسياً لخلق درجة عالية من ثقة التابعين، والتحفيز الذاتي، والثقة والإعجاب^(٨٢). وبالتالي فالقيادة الملهمة تبنى وتدعم الأفراد الذين يؤثرون بشكل إيجابي على كفاءة المنظمة وقدرتها على التعامل مع المواقف المعقدة^(٨٣).

ومن ثم أظهرت دراسة أخرى أن القيادة الملهمة لها دور رئيس وفاعل في تحقيق التميز التنظيمي وخاصة بالمؤسسات التعليمية يعزز من الشفافية والمساءلة والنزاهة^(٨٤).

كما تسعى القيادة الملهمة لخلق المواقف الإيجابية للتابعين لتصبح مواقفهم إيجابية تجاه المؤسسة وزملائهم في العمل، والقائد الملهم قادر على استثمار الوقت في تنمية مهاراته الذاتية ومهارات تابعيه كذلك القادة الملهمون لديهم رؤية وأهداف عليا يسعون لتحقيقها مع اكتساب الاحترام وتعزيز المشاركة^(٨٥). كما تدعم القيادة الملهمة احتياجات العاملين وتلبيها فالقادة الملهمون قادرون على رؤية ما أتباعهم بحاجة إليه وما يعتبرونه تحدياً من خلال الحوار المتواصل والشفافية، مما ينمي لديهم الطاقة الإيجابية و ينمي الثقة فيه متبعاً مبدأ القيادة الأخلاقية^(٨٦).

والقائد الملهم لا يُظهر فقط الاحترام والسلوك العادل، ولكن يوفر الطاقة والإيجابية والتحفيز لأتباعهم. مما يدعم من رفاهية الموظف والتي لا تعتمد فقط على العامل الجسدي، ولكن أيضاً في العامل النفسي والاجتماعي لبيئة العمل^(٨٧).

يؤثر القادة بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين فالقادة هم الجهات الفاعلة الأساسية لأنها تؤثر بشكل كبير على حياة العاملين الجسدية والنفسية وبالتالي أدائهم وانجازهم في العمل. وقد أثبتت القيادة أنها تؤثر بشكل إيجابي على التابعين في مواقف عدة مثل الالتزام، والرضا الوظيفي والتمكين، وتعزيز التنافس والنشاط والتفاعل ما بين العاملين بعضهم البعض^(٨٨).

هناك العديد من الدراسات توضح كيف تعزز القيادة المواقف الإيجابية للتابع، وتحفيز الحماس بين المرؤوسين وزيادة ثقتهم^(٨٩). فالقائد الملهم يضع أهدافاً صعبة، يوفر معنى للعمل، يناشد المشاعر، يتصور الجاذبية المستقبل ويحدد كيفية الوصول إلى هناك فالإلهام يعزز الشغف^(٩٠)، وهو أقل إثارةً وينطوي فقط على قوة العمل وميسر فمن السهل تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال تحديد السبب سينجح المتابعون^(٩١).

مما يجعل الآخرين يشعرون كما لو كانوا همومهم تعتبر فريدة من نوعها، وبالتالي زيادة إمكاناتها، فيركز القادة الملهمون بشكل خاص على التابعين والعطاء لهم اعتبارات فردية. القادة الملهمون يتبنون بناء الإبداع والابتكار لدى كل فرد بالمؤسسة^(٩٢). كما أنه يضع أهدافاً صعبة، ويستخدم الرموز والعبارات والقصص التشجيعية والتحفيزية لتوصيل الأفكار، ويقدم معنى العمل المقترح، يتصور جذابة وقابلة للتحقيق المستقبل، ومناشدة المشاعر^(٩٣).

تعد القيادة الملهمة مفيدة أيضا في تقليل المخاطر التي تواجه المنظمة، يتمتع بالمصداقية في كل الحياة العملية اليومية. يقضى على بعض السلوكيات السلبية في العمل مثل التغيب والصراع وينمي الرضا الوظيفي والإبداع والثقة، كما يصنع التعاطف الاجتماعي، والتواصل العاطفي ويعتبر أن فهم هوية الموظف أمر حاسم لتحقيق هذا فلا يمكنك قيادة شخص لا تفهمه، وإلا كانت العلاقة قائمة على الأمر أو الرشوة أو التملق عندما تغيب عنى هويته^(٩٤).

د. سهام أحمد محمد علوان

وبالتالى تسعى القيادة الملهمه خلق هوية جماعية توجه الأتباع وتحدد خطط العمل ومساراته وعلاقاتهم، ويحاول القائد إيصال رؤية مقنعة للفريق، معبرة عن ثقته في أعضاء الفريق وتحفيز الفريق، تطوير العلاقات بين أفراد الفريق والقائد. ومن خلال توصيل الرؤية، يمكن للقيادة الملهمين تعزيز الأهداف المشتركة للفريق من خلال التعبير عن الثقة في عضو المجموعة- بيرس، يمكنهم تعزيز تميز المجموعة وهيبه؛ ومن خلال تنشيط أعضاء المجموعة، يمكنهم ذلك تشجيع المزيد من التفاعل بين الأفراد بين الفريق أفراد.

حيث يؤدي القادة دورًا رئيسيًا في التنمية المهنية الوظيفية. حيث تركز الاهتمام على تحديد الصبغة التنموية، من المرجح أن كشف أن أسلوب الإدارة عنصر أساسي للموظف الرفاه، بالإضافة إلى ذلك، من المرجح أن يؤثر القادة الحقيقيون بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لدى التابعين.

كما تتجلى أهمية القادة الملهمين من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية مع أعضاء الفريق بالمؤسسة، كما تعزز من المواقف التي تعتبر حاسمة لفعالية الفريق. مع انتشار ثقة الأفراد في أعضاء الفريق والتزامهم بالفريق، هذا بالإضافة للعلاقة الإيجابية فيما بينهم، فالقادة الملهمين مهتمون ومتواجدون في جميع المستويات والعلاقات، كما يظهر القادة الملهمون الوعي الاجتماعي والترويج له بين أتباعهم مما يعزز التعلم النشط. كما يتحدى القادة الملهمون الأتباع من خلال تعديل طريقتهم التي يؤدون بها عملهم، مع تحفيز التعلم والابتكار^(٩٥).

وعندما تلبي ظروف العمل احتياجات العاملين وتوفر بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام والتقدير، من المتوقع أن يكون الأفراد أكثر سعادة وبراعة في الأداء^(٩٦).

ومما سبق عرضه من نتائج الدراسات والتي أكدت على أهمية القيادة الملهمه ونتائجها على الأفراد والمؤسسة ككل، تتضح أهمية القيادة الملهمه بالمؤسسة الجامعية في عدة نقاط كما يلي:

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- تنمية ورعاية كافة العاملين بالمؤسسة الجامعية وتلبية احتياجاتهم، حيث يتخذون من القائد قدوة.
- يركز على توصيل الرؤية وتنشيط و تحفيز العاملين بالمؤسسة الجامعية على إنجاز أشياء عظيمة، غالبًا ما تتضمن تجاوز الوضع الراهن وإلهام الآخرين لتحقيق المصالح الذاتية جانباً لصالح الأهداف الجماعية المؤسسية.
- القدرة على إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة الجامعية وإدارة المشكلات والخلافات المتولدة في العمل وحلها، وحسم الخلافات والآراء بين الأفراد .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة الجامعية فليده رؤية طموحة وسعة أفق عالية تحقيق أهدافه المؤسسة الجامعية بجدارة . مع خلق هوية جماعية توجه الأفراد العاملين وتحدد خطط العمل ومساراته وعلاقاتهم ببعضهم.
- تعتبر حلقة وصل بين كافة العاملين وبين خطط وأهدافه المؤسسة الجامعية. بالحوار المتواصل والشفافية، كما ينمى لديهم الطاقة الإيجابية.
- تنمية وتدعيم العمل التشاركي الجماعي والفريقي ودعم القوى الإيجابية في المؤسسة الجامعية المتوفرة وتقليص السلوكيات السلبية والحد منها .
- تنمية وتطوير العلاقات الاجتماعية بين كافة افراد ومستويات المؤسسة الجامعية.
- وتوفر بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام والتقدير والسعادة، مع توافر الرضا والالتزام التنظيمي.
- توجيه العاملين بالمؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال رفع الدوافع دون اللجوء إلى الثواب والعقاب، معتمدا على تحفيز الجانب الروحي لديهم.

د. سهام أحمد محمد علوان

ومن خلال العرض السابق لأهمية القيادة الملهمة بالمؤسسة الجامعية فى ظل الوضع الراهن والتحديات والتنافسية التى تواجه التعليم العالى، ومن إيمانها بثقافة التغيير والتطوير والابداع والابتكار فمن الأنسب والأحوج أن تمارس قياداته مدخل القيادة الملهمة، فلطبيعته الخاصة واستقلاليته فلمؤسساته صبغة خاصة يتوجب على قادتها أن تبذل أقصى ما يمكن من أجل إحداث التأثير فى نفوس كافة العاملين به فإذا ما شعر القائد الملهم بأن الوضع الحالي فى المؤسسة غير مناسب ولا يحاكي المستقبل المنشود، وأن الرؤية لا تساير الأحداث والاحتياجات المجتمعية الملحة والمتغيرات العالمية المتسارعة، هنا يبرز دورها فى الطريقة التى تتبعها لصناعة رؤية ملهمة بالتواصل الأعضاء فى القسم والكلية وذوي الخبرة من أجل تنفيذ مقترحاته بغية أن يسير القسم أو الكلية مثلاً فى طريقها نحو الريادة والتميز والإبداع، فالطريقة التى يتبعها القائد الملهم فى عمله بغية الوصول لتحقيق الرؤية هي ما تميزه عن غيره من القادة، فالقائد الملهم يركز على القيم الملهمة التى تولد لديه الإحساس وتقوده بحماس نحو الهدف المنشود المراد تحقيقه فى مؤسسته.

٦ سمات وخصائص القيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية

إن سمات القائد وقدراته تجعل منه مصدرًا للإعجاب، وتمكنه من التأثير فى الآخرين، ذلك التأثير الذى يحدث بموجبه الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين معه فى المؤسسة، بهدف تحقيق التعاون بينهم واقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي إشباع حاجاتهم وتحقيق رفاهيتهم.

تختلف وتمتاز سمات وخصائص وسلوكيات القيادة الملهمة عن خصائص وسلوكيات باقى أنماط القيادة الأخرى، فى كيفية تشجيع وتحفيز أداء العاملين، فالقيادة الملهمة تركز على كيفية تمكينهم وتنشيطهم وحشدهم لأتباعهم للمشاركة بنشاط نحو التحول التنظيمي والنمو من خلال الرسائل وآليات القيادة الملهمة، كما يركز بشكل أكثر إحصاءً على كيفية تأثير بعض الأفراد بشكل خاص فى التحفيز كما يتخلى الأتباع عن المصالح الذاتية وحتى الانخراط فى التضحية بالنفس من أجل المصلحة الجماعية الأهداف. غالبًا ما

ترتبط القيادة الملهمة بالقيادة الكاريزمية حيث يساعد كلا النوعين التابعين على تجاوز الاحتياجات الفردية لدعم مهمة تنظيمية. ومع ذلك، فإن القيادة الملهمة تختلف من الناحية المفاهيمية عن القيادة الكاريزمية لأن الأول لا ينسب القوى الخارقة للقائد ولا تتطلب طاعة لا ريب فيها من العاملين . كما يمكّنون الآخرين من خلال توضيح وإبراز وصياغة المشاكل الجماعية وتحديد الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة. فيضع هؤلاء القادة أهدافاً صعبة مع اتباع الإلهام وتنشيط الآخرين بما يتجاوز المصلحة الذاتية وتحقيق الأهداف^(٩٧).

وفقاً لمنظري القيادة، فإن القادة الملهمين قادرون على إحداث هذه التأثيرات في العاملين معهم وفي المنظمات ككل في المقام الأول نظراً لقدراتهم على الاتصال البصري لإلهام الجميع، وتحفيز العاملين والتواصل معهم. من خلال ما يسمى بالرؤية الاجتماعية مقابل الرؤية الشخصية. حيث تتميز الرؤية الاجتماعية بسمات عديدة كالإيثار والمسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالأتباع المتمكنين كعنصر ضروري للنجاح التنظيمي، والتركيز على خدمة مصالح وأهداف الجماعة. في المقابل، الرؤية الشخصية فمن سماته النرجسية ، ويتميز بالاهتمام بالنفس والتركيز المفرط على القائد في تحقيق النتائج التنظيمية، والهوس بالسلطة وتحقيق الهيمنة على المنافسة. قد تكون هذه الرؤية ملهمة فقط للتابعين ذوي المفاهيم الذاتية المنخفضة^(٩٨).

بالإضافة لهذا تتمتع القيادة الملهمة بالعديد من المزايا والسمات المهمة والتي اجتذبت لفترة طويلة تاريخ البحث ، ويتضح هذا من خلال كما يلي^(٩٩):

- أثبت أن الإلهام لدى القيادة يكون سمة فعالة للقيادة على المستوى التنظيمي، والمستوى الصناعي والمستوى الوطني، فقد أثبتت أعداد متزايدة من الدراسات أن القيادة الملهمة ترتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية، ورضا العملاء وأن هناك علاقة إيجابية مع الابتكار التنظيمي، والرضا الوظيفي.

د. سهام أحمد محمد علوان

- تركيز القيادة الملهمة بشكل أقوى قائم على الرؤية. حيث يتم إنشاء الرؤية على أساس المصالح الجماعية بدلاً من مصالح القائد وهكذا أصبحت نقطة محورية وفقاً لذلك فإن جوهر القيادة الملهمة هو إنشاء رؤية ملهمة تغرس الإحساس بالتميز والشعور بالهدف.

- تمكن الأشخاص من خلفيات متنوعة للعمل بشكل منتج معاً نحو هدف مشترك بشكل فعال، وأحياناً تكون الأدوار والوظائف داخل المؤسسة متضاربة.

- تهتم القيادة الملهمة بالتغيير، من خلال حثهم على تجاوز أنفسهم، وزيادة وعيهم بقضايا معينة وتشجيعهم على تطوير أنفسهم لاستيعاب رؤية المؤسسة، كما أنها تهتم بتحويل الأداء التنظيمي من ضعيف إلى أداء مرضٍ أو من مقبول إلى ممتاز.

ومن ثم تعد سمات وخصائص القائد الملهم تجعله شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة المرؤوسين، ويمكننا القول هنا بأن هذه الصفات لا تولد مع المرء، بل هو من يصنعها بنفسه، ثم يتحلى بها بشكل دائم ومستمر.

ومن هنا كان لا بد من التعرف على سمات القيادة الملهمة، فهناك مجموعة من

الصفات التي يشترك فيها القادة الملهمين، وتوضح في الآتي (١٠٠):

- لديهم رؤية واضحة للمستقبل : يستطيع التعبير عن رؤية واضحة تماماً كما لو كانت قد مرت بالفعل، ولديهم القدرة على معرفة شكل المستقبل المفضل لديهم وكيفية الوصول إليه بالتحديد.

- تواصلهم بفعالية : هو الأكثر فهماً لمرؤوسيه، ويتحرك للأمام على الفور، قريب منهم بتواصله الدائم ومعرفته بالأحداث في جميع العمليات بالمؤسسة، وتكون مخاطبته توجيهية وإثرائية، من خلال:

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

- الاستخدام الجيد للغة الجسد : والتي تتضمن إشارات يرسلها للمرؤوسين دون أن يتحدث إليهم، تساعد في تشكيل نظرة المرؤوسين له وتؤثر على قيادتهم.
- الإصغاء الجيد: الاستماع الجيد لما يقال لهم بعناية ويحسنون الرد بشكل مناسب، فهم يستخدمون سياسة الباب المفتوح، وهذا بدوره يكسب المؤسسة شعوراً مشتركاً بالقيمة.
- المقدرة على إقناع الآخرين : يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة، وإيصالها للمرؤوسين بسهولة .
- المقدرة على استيعاب الآخرين :فهم المرؤوسين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم.
- طريقة استعمال المكان والوقت : قد يهمل بعض القادة هذا العنصر المهم في معظم الأوقات، ولكن استعمال المكان والوقت المناسب لتوجيه المرؤوسين ذو أهمية كبيرة في إيصال الأفكار.
- التعامل الايجابي مع الآخرين : لديه نظرة إيجابية نحو العاملين ، والابتعاد عن تصيد الأخطاء وتضخيم العيوب للعاملين والبحث عن أفضل السمات في الشخص والكشف عنها.
- ممتنون لفريقهم : إن أكثر ما يستنزف طاقة المرؤوسين هو شعورهم بأن إنجازاتهم وجهودهم تذهب هباءً دون أن يلاحظها أحد، فالقادة الملهمين يقدمون المكافآت والجوائز، ويقدمون أيضاً كلمات التقدير والتعزيز المعنوي، بالإيماءات وكلمات الامتنان الصغيرة كقيلة بالهام القائد لفريق عمله.
- جديرون بالثقة : نجاح المؤسسة يعد أحد أولويات القيادة الملهمة، فهو يلهم المرؤوسين ويبحث عنهم ويشجعهم لقول الحقيقة بنزاهة، والعيش في العمل المؤسسي بصدق وإخلاص.
- متعاطف: يمتلك حماساً خارقاً وبالغ الأهمية في مؤسسته كونه الزعيم الملهم، لأنه يقدر مشاعر المرؤوسين ويحنو عليهم، ويقرنهم بأسماء عظيمة حتى يتقمصوها، مما

د. سهام أحمد محمد علوان

- يزيد من عطفهم على بعضهم البعض وعلى قائدهم، ويخلق شعوراً مؤسسياً بعيداً عن الصراعات والعصبية . فلديهم القدرة على إيقاظ الإحساس الداخلي لدى العاملين وهذا يتطلب منهم أن يتركوا المصالح الشخصية والأنانية حتى يضيفوا قيمة لشخص آخر .
- **يقظ :** يقظ ويرصد السلوك الظاهر، ويقرأ السلوك المخفي لدى العاملين، فهو يتتبع ويرصد جميع المتغيرات التي تتم في المؤسسة.
- **الأصالة :** القادة والإلهام حقيقة لا مفر منها، والأصالة أن يتبع المرؤوسين قادتهم بثقة لأن قادتهم يثقون فيهم، ولكن إذا فشل القائد في الوفاء والالتزام فإنه يضع الأصالة ويكشف عن نفسه الزيف ويفقد للمصادقية.

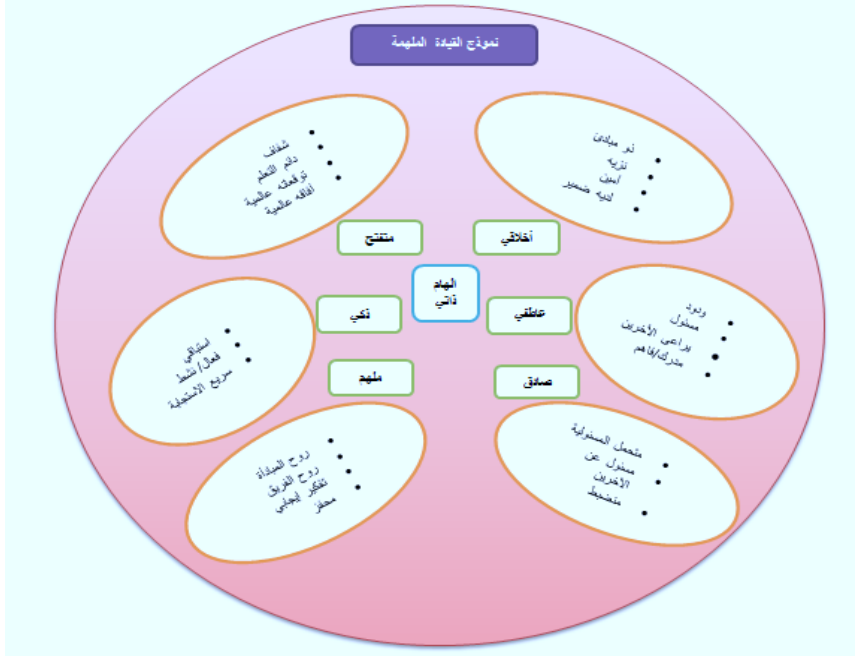
كما أجريت دراسة على مؤسسات مختلفة مثل Tata Steel و Telco و Godrej و HUL ، لوحظ أن القيم والسمات الأكثر شيوعاً والتي تميز القيادة المهمة قد تمثلت في السمات الست التالية (**منفتح ، متعاطف ، أخلاقي ، صادق ، ملهم ، ونكي**) (١٠١).

بالإضافة لهذا توصلت دراسة أخرى لصفات وسمات القادة الملهم متضمنة سمات متضمنة أنماط التفكير والشعور، التواصل والتصرف لتصل إلى (١٨) سمة تعكس المتطلبات الأساسية للقادة الملهمين، وتم تقسيمها وفق أربعة مجالات، وهي (١٠٢) :

أ. **بناء المستقبل:** يصف هذا البعد قدرة القائد على التوضيح والتواصل وبناء وتبني رؤية مشتركة ، وقدرتهم على التركيز على إمكانيات الافراد المميزة و طويلة الأجل والمشاركة مع الآخرين ، كما يتضمن القدرة على سرد القصص ، واغتنام فرص السوق ، وأن تكون واضحاً ومركزا على الغرض من المنظمة ، والتعرف على الأشياء التي يجب القيام بها لبناء شيء مستدام ويمكن أن يدوم. يرغبون في بناء مؤسسات مستدامة والتركيز على الأهداف، والحفاظ على بقاء المرؤوسين للسعي

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

نحو النجاح في المستقبل. وأهم ما يميزهم البصيرة ، بناء تراث، التفكير المنفرد،
الوعي بالفرص.



شكل (٢) يوضح السمات الست للقيادة الملهمة

The Source: Attri, R. (2012). Spiritual Intelligence-A Model for Inspirational Leadership. *The International Journal's Research Journal of Social Science & Management*, 1(9), 217, 218.

ب. **تحفيز وتنمية وتقدير الآخرين:** بارعًا في بناء علاقات مع الآخرين في المواقف الفردية والجماعية، يقدرون ويستمتعون بالعمل مع الأشخاص، مستمعون جيدون ومحفزين واثقين من انفسهم، ومتواضعون سريعون في الوثوق بالآخرين مع تحمل المسؤولية والتفويض بشكل مناسب والاحتفال بنمو ونجاح الآخرين. يعرفون أهمية

د. سهام أحمد محمد علوان

البقاء على اتصال مع الناس، وأهم ما يميزهم القدرة على بناء الفريق، الحماس، التمكين، التكيف الاجتماعي، الإيمان بالذات.

ج. **وضوح القيم:** يتحلون بالصدق والنزاهة يمكن التعبير عن قيم واضحة ثم إظهارها. إنهم يهدفون إلى المساهمة أكثر مما يستهلكون ويصممون القيم التي يدعون أنهم يحتفظون بها. معاملة الزملاء بكرامة واحترام، فهم واضعون بشأن النزاهة التي يجب أن توجد بين القيم والأهداف المستقبلية والهياكل والسلوك اليومي. القيادة هي أسلوب حياة وليس وضعًا منسوبيًا، وهم إدراك أن دورهم يجب أن يشمل تمكين الآخرين من خدمة العملاء بشكل أكبر على نحو فعال. قيم الناس مهمة بشكل خاص بالنسبة لهم تتضمن، إنسانية ورحيمة، جاهزة لوضع الناس (العملاء والزملاء)، و المبادئ قبل القواعد.

د. **تحقيق النجاح (تنفيذ الأفكار):** هنا يؤخذ في الاعتبار كيف يفكر القادة الملهمون ويخططون ويأخذون الأفكار من التصور للتنفيذ. وهذا يشمل القدرة على التفكير بشكل جانبي، وحب الابتكار، يستمتع بالمخاطر المحسوبة، ويبحث عن طرق جديدة لحل المشكلات، وينظر ويقدم طرق بديلة إلى الأمام. يمكن للقادة ذوي القوة في هذا المجال أن يضعوا الأمور المعقدة. قدرتهم على خوض المخاطر، ويتقنون بقدرات المرؤوسين، ويشعرون بالحماس إذا اكتسبوا شيئاً جديداً، ولديهم القدرة على التعامل مع المشكلات بشكل حدسي، وبعده طرق، يدرسون المشاكل من جميع جوانبها قبل اتخاذ أي قرار.

كما حددت دراسة أخرى الصفات التي تميز القائد الذي يلهم فريقه للوصول إلى الهدف الأعظم يمكن تلخيصها فيما يلي (١٠٣):

- **كاريزمي:** بما أن القائد المُلهم هو شخص يمتلك بصيرة ثابتة، ولديه بصماتٌ ساحرةٌ على من حوله، فلا شك أنه يمتلك الكاريزما، تلك الجاذبية الشخصية التي

يتمتع بها القائد والتي تُمكنه من جذب واستقطاب ولاء وانتماء فريق العمل، إن ها الجاذبية الطبيعية التي ترسم الطريق أمام الناس اتجاه القائد، وتغرس الحماس لطريقة عمله، ومع أن هذه الصفات يمكن أن تكون فطرية إلا أنه من الممكن اكتسابها وتنميتها أيضاً.

- **منظم** : يمتاز القائد المُلهم عن المدير بحسن الإدارة والتنظيم، فيتابع سير العمل بنفسه ليكون الموجه والمنظم الذي يبدع في إدارة الفريق، يوزع المهام ويفوض المسؤوليات ضمن تفعيل تسلسل المهام والمسؤوليات، قوته تكمن في تفكيره فهو منطقي عقلاني ومنظم، وهو من يسخر كل الإمكانيات والطاقات الموثوقة في فريقه؛ لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها ولتحقيق رؤيته.

- **مخاطر/ جريء** : يمتلك القائد الملهم الجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية لأنه يؤمن بما يعمل ويعمل ما يؤمن به، هو المبادر الصادق والجريء الذي يتخذ القرارات بذكاء، يتميز بالإبداع فيبدأ بالقليل للوصول إلى الكثير، إنه على استعداد للمغامرة على أن تكون هذه المغامرة مدروسة.

- **مخطط استراتيجي** : القائد المُلهم هو مخطط استراتيجي بارع فهو كلاعب الشطرنج يخطط بهدوء وبفكير عميق قبل البدء بالتنفيذ، فيحدد رؤيته المستقبلية للمؤسسة، وكيفية العمل على تحقيقها، ينظر دائماً نحو المستقبل، ويصمم الاستراتيجيات اللازمة والتي توصله إلى رؤيته بنهاية المطاف.

وتعتبر من أهم الصفات التي تم الاجماع عليها من قبل الباحثين في هذا الموضوع التمرکز **Centeredness** ، وتعني الوصول إلى حالة ذهنية تمكن القادة من التحلي بالهدوء عند وقوعهم تحت ضغط العمل؛ وذلك من أجل حضور ذهني كامل في الموقف الحالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة، وأن التعامل بهدوء عند الوقوع تحت الضغوط

يمنح الإنسان درجة عالية من اليقظة ويحسن من قدرته على التعاطف مع الآخرين والاستماع بعمق.

ويذكر البعض أنه لا يدفع القادة الملهمون اتباعهم نحو تجاوز أهدافهم فحسب، بل يحفزون كل عضو في المؤسسة لبذل أفضل ما لديه. غالبًا ما يحققون ذلك من خلال نمذجة المهارات والسمات والمواقف التي يرغبون في أن يظهرها موظفونهم. فيما يلي بعض سمات القائد الملهم (١٠٤):

- **الإيجابية** : يحافظ القادة الملهمون على موقف إيجابي من أجل زيادة معنويات المكتب. يمكن أن تكون الإيجابية حافزًا قويًا في بيئة الفريق .

- **الامتنان** : من المرجح أن يكرر الناس السلوكيات الناجحة غالبًا إذا تلقوا الشكر على عملهم الشاق. من خلال إظهار الامتنان والاعتراف بكيفية تقديم الآخرين لك الدعم، يمكنك إلهام الآخرين لمواصلة الاستفادة من مواهبهم .

- **الفضول** : يتابع القادة الملهمون التعلم وي طرحون الأسئلة بانتظام. يمكن أن يلهم الفضول الآخرين للبحث عن فرص للنمو أيضًا .

- **الشغف** : من أجل إلهام الآخرين، يجب أن يكون لديك شغف بالعمل الذي تقوم به والأشخاص الذين تعمل معهم. إن الاهتمام بصدق بمهمة شركتك ورفاهية فريقك يساعد في تكوين نموذج للشغف الذي يمكن للآخرين أن يتطلعوا إليه .

- **النزاهة** : تُظهر النزاهة للآخرين أنه يمكنهم الاعتماد على حكمك والثقة بك في القضايا الحساسة، يمكن أن يؤدي إظهار النزاهة إلى خلق بيئة ثقة تلهم الآخرين لدعم القيم المماثلة.

- **اللباقة** : يمكن أن تساعد القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة بلباقة ورشاقة على إلهام الآخرين أثناء مواجهتهم للتحديات. يمثل القادة الملهمون اللباقة لتعزيز التواصل المفتوح ومراعاة الآخرين.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- **النمو العقلي** : القادة الذين يلهمون الآخرين يخلقون باستمرار فرصاً للنمو. يُظهر القادة الملهمون عقلية متطورة ويشجعون من حولهم على القيام بذلك أيضاً .

كما طبقت دراسة في مدينة سان فرانسيسكو، على مجموعة من العاملين في شركة Bain على ٢٠٠٠ موظف، وذلك من أجل التعرف على أهم السمات التي يجب توافرها في القيادة الإلهامية، وتم تحديد ٣٣ سمة مميزة تم شمولها لمجالات مختلفة ومتنوعة كـ (علم النفس، علم الأعصاب، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، علم الإدارة)، وقد تم تصنيفها في أربعة أبعاد أساسية بحيث لو توافرت في القائد لجعلت منه قائداً ملهماً ، ويوضحها الشكل التالي (105):

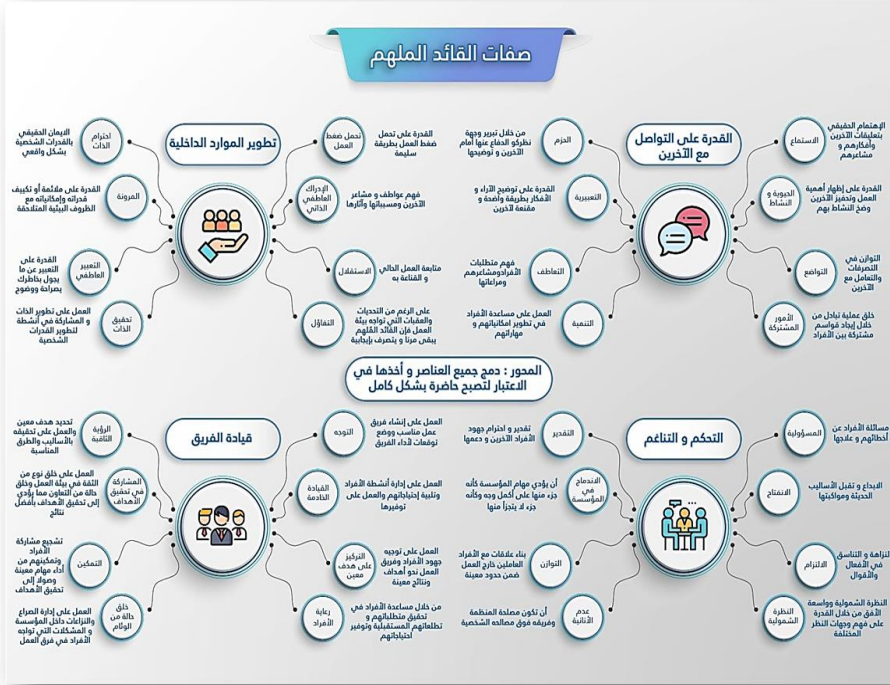
ويتضح من الشكل التالي إن كل صفة من تلك الصفات الملهمة تعتبر ذات أهمية للمؤسسة، وتساهم في قدرة القادة في التأثير على الآخرين والعمل على إلهامهم، كما أنه ليس من الضروري توافر كل هذه الصفات في الفرد لإلهام الآخرين، ولكن يمكن للقادة زيادة قدرتهم على الإلهام من خلال امتلاك نقاط قوة في بعض من تلك الصفات.

بينما تناول آخر قائمة ببعض السمات التي يتسم بها القائد الملهم والتي أطلق عليها مسمى القلعة **CASTLE** ، حيث يمثل كل حرف من الحروف الست اختصاراً لإحدى الخصائص التالية (١٠٦):

- **الشجاعة** : **Courage** حيث ينبغي أن يتحلى القائد الملهم بالشجاعة الكافية والتي تساعد على تحمل الصعاب والمخاطر.
- **الأصالة** : **Authenticity** حيث ينبغي أن يكون القائد الملهم ملتزماً، حيث أنه بمثابة المثل
- الأعلى لتابعيه، وذلك في كل نواحي الحياة.
- **الخدمة** : **Service** حيث يقوم القائد الملهم باحترام تابعيه وخدمتهم، وأن يسعى باستمرار

- لتحقيق رفاهية وسعادة الآخرين .
 - **الثقة : Trustfulness** : حيث أن القائد الملهم يجب عليه أن يتحرى الصدق في كل ما يقول ويفعل حتى يكون موضع ثقة من تابعيه.
 - **الحب : Love** : حيث يساعد القائد الملهم على توافر روح الحب بين التابعين.
 - **الكفاءة : Effectiveness** : حيث يجب أن يكون القائد الملهم قادراً على تحقيق الأهداف المادية والمعنوية التي يضعها في حياته.
- بالإضافة لهذا فقد حدد سمات القائد الملهم فيما يلي(١٠٧):
- **التركيز الاستراتيجي القوي** : حيث أن القائد الملهم لديه قدرة فائقة على استخدام الموارد بما يضمن أن يحقق قيمة حقيقية مستقبلية وفائدة على المدى البعيد.
 - **لديه القدرة على استخدام أسلوب التفكير الجانبي** : فالقائد الملهم لديه القدرة على اتخاذ منظور أكثر شمولاً عما هو معتاد، فهم ينظرون إلى الأشياء بشكل جانبي ويشجعون الأشخاص التابعين لهم على القيام بنفس الشيء.
 - **الرؤية والتواصل** : فالقائد الملهم لديه رؤية قوية ومركزة، يشعر الأشخاص التابعين له أن لديهم نفس الرؤية.
 - **ذي مبادئ** : لديه التزام عميق وشجاع ولديه ثقة في تابعيه، ولديه مجموعة متميزة من المبادئ مثل الأمانة والصراحة والاحترام الحقيقي للتابعين.
 - **مخاطر** : لديه نزعة لكسر القواعد واتخاذ المخاطر المحسوبة وفي بعض الحالات يوجهوا وفقاً لشجاعتهم، فهم يتسامحون مع الآخرين معترفين بوجود قدر من المرونة الأمر الذي يعد ضرورياً لبعض الحالات.
 - **متفتح** : يتيح وقتاً للخروج والتحدث مع الناس، ويعد هذا الاتصال الشخصي غير الرسمي أداء يستخدمها القائد الملهم لإتمام عمله على الوجه الأكمل.
 - **استخدام الذكاء عاطفي**: لديه قدرة عالية وكفاءة في حيث يمثل جانب مهم في تحقيق نتائج مؤسسية وشخصية إيجابية. بمعنى أن يصبح لديه قدره على (١٠٨):

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية جامعة الزقازيق



شكل (٣) يوضح ٣٣ سمة للقيادة الملهمة

Horwitch, M., & Callahan, M. W. (2016). How leaders inspire: Cracking the code. *An analytical approach to inspirational leadership*. Bain & Company, 2.

- التعرف على التعبيرات غير اللفظية وعواطف الآخرين، التركيز على عواطف ومشاعر الآخرين، التعرف على المشاعر وحساسية التعامل مع الآخرين.
- يبلورون رؤية للمستقبل. يكونون بمثابة دور النموذج أو القدوة .
- تعزيز أهداف المجموعة مع وضع توقعات عالية للأداء.
- تقديم الدعم للاحتياجات الفردية للتابعين.
- استثاره فكر الأتباع من خلال التحفيز الفكري.

د. سهام أحمد محمد علوان

- **استدامة الإلهام:** فالقادة الجيدون هم القادة الذين يصنعون التغيير المستدام ولديهم فهم واسع النطاق بيئية، إن فهم التغييرات والعيش في تغييرات كبيرة يعني أنها تتكيف مع التغييرات البيئية، وتتضح من رغبته في الاستجابة للتحديات أو الأزمات، ورضا المتابع مع القائد، والتابع الالتزام بنصائح المجموعة، والرفاه النفسي وتنمية المتابعين، والحفاظ على القائد عالياً المكانة، والقائد يتقدم إلى منصب أعلى سلطة في المنظمة (١٠٩).

- **الروحانية أو العاطفة:** في مكان العمل هي إطار للقيم التنظيمية يتجلى في الثقافة التي يعزز خبرة الموظفين في التسامي من خلال عملية العمل، مما يسهل عليهم الشعور بالارتباط بالآخرين بطريقة توفر الشعور بالاكتمال والفرح.

وقد عبر آخر أنه عندما تريد أن تصبح قائداً ملهماً فعليك بالاتصاف بالسمات التالية:
كن صادقاً مع ما أنت عليه - عش واعمل وفقاً لقيمك الحقيقية في مكان العمل، تعامل بنزاهة، قل ما تعنيه واتبع الوعود، افهم نقاط قوتك - ما تحب فعله، كن خبيراً - قم ببناء مصداقتك من خلال فرص التعلم، أظهر حماسك الحقيقي - اسمح لشغفك ودوافعك ورؤيتك بالتألق، ثق بنفسك - ركز على الأنشطة التي تعمل فيها بقوة وأظهر ثقة حقيقية أظهر اهتماماً حقيقياً بزملائك - اطرح أسئلة لفهم أفكارهم وتطورهم وانتظر الإجابات(١١٠).

ويتضح مما سبق أن دور القائد هذا من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، مما يحفز القائد المرؤوسين ويجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الفعلي، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلالها دوره في التقمص (تناسخ الروح) العاطفي في إيجاد حلول إبداعية، وإيجاد مبررات قوية لإعادة النظر في طريقة تفكير المرؤوسين تجاه مشكلات العمل، ويساعدهم على حلها .

وإذا تحلت القيادة بهذه الصفات تصبح قيادة ملهمة ومقبول من قبل أتباعهم لأن لديهم معرفة واسعة، مستنيرة واضحة، وحساسة، والشعور بالمشاكل التي تحدث في المنظمة، بناءً على ذلك، يهتم ببناء ثقة التابعين . قادر على انتقاء واستخدام الكلمات، والشعارات، والاستعارة، والرمز، والصورة، والإشارة، والاحتفال، والطقوس، والرمز لإدارة المعاني والانطباعات، لتوليد التوقعات وتحفيز الفكر، وتقديم رؤى يمكن تحقيقها ليصبح ما يريده بالمستقبل شئ واقعي^(١١١).

ويرى البعض أن صفات القيادة الملهمة شخصية فطرية في حين جاءت البحوث والدراسات ما تثبت عكس هذا فمن الممكن تعلم القيادة الملهمة من خلال التدريب والممارسة تصبح سمات القيادة الملهمة متأصلة في القائد . فهناك عددًا من الأساليب المختلفة لتحقيق الإلهام بالقيادة: النهج البصري المعزز، القائد ، المتحمس، المبدئي أو الخبير. كل هذه الأساليب ستكون فعالة بنفس القدر وستعتمد على الشخصية ونقاط القوة لدى الفرد، وحتى تصبح مصدر إلهام في قيادة الآخرين الثقة بالنفس والوعي الذاتي وبالتالي يمكن توجيه الأشخاص الذين يشعرون بالإلهام تجاه المستقبل ويتجاوزون توقعات الآخرين^(١١٢).

وعلى هذا النحو، يعتبر كفاءة الذكاء العاطفي لدى الفرد عامل هام في بناء القيادة الملهمة كشخصية اجتماعية لديها القدرة على فهم الذات والآخرين وربط العلاقات التي تولد الرحمة واليقظة والأمل والرؤية المشتركة^(١١٣).

كما أن القادة يديرون مشاعر وأمزجة أتباعهم ، وذلك باستخدام يسمى **بالعدوى العاطفية** ، حتى مزاج القادة ينتشر ليصل إلى تابعيهم مما يحسن من أدائهم باستخدام اتصالهم العاطفي، يمكن للقادة الانتقال مع أتباعهم إلى المزيد حالات عاطفية منتجة^(١١٤). فللذكاء العاطفي دور فعال في التواصل الإيجابي في القيادة الملهمة. كما وجد في دراسة

تجريبية توصلت إلى أن الذكاء العاطفي كقدرة فردية لدى القائد دور فعال في مواجهة حوادث خطيرة في كافة الأمور التي تتعلق بصنع القرار (١١٥).

علاوة على ذلك، فالقادة الملهمون يتصفون بالشغف والهدف والإبداع وصناعة رؤية تجذب الآخرين، يحققون نتائج جيدة من خلال عدم الانقسام ويركزون على الآخرين لأنهم يؤسسون لإيجابية بيئة تشاركية واتخاذ القرارات مع مراعاة المنفعة طويلة الأجل. يحترمون الآخرين والحفاظ على قيمهم. وأخيرًا قادرون على رعاية الآخرين، ومهتمون بمصالح المنظمة ككل.

ومن ثم فإن القائد الذي يتصف بسمة الإلهام وهي الصفة الأساسية والمسيطرة على هذا النمط إذن فهو خبير في إثارة المشاعر والعواطف لدى المرؤوسين في المنظمة للعمل والإنتاج، وتشمل الأساليب الملهمة عملية الاتصال والتسامح في حالات الفشل أو التقصير في العمل، واعتباره وسيلة للتعلم والاهتمام بالمرؤوسين والإشادة بأدائهم المتميز، فالإلهام يحدث عندما يملك القائد طرق لتحفيز المرؤوسين، والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

إلى جانب هذه الصفات ، تناول آخر مقياسًا للقيادة الملهمة متضمنًا عشر خصائص للقيادة الملهمة تمثلت في: الأصالة، المعرفة كقادة ملهمين أن تكون متسقة في أفعالهم ؛ تفهم الموثوقية على أنها لا تخلط بين الآخرين وبين غير المنتظمين السلوك ولكن يمكن الاعتماد عليه ؛ راسخة ، ينظر إليها على أنها في وضع جيد في القضايا الحالية والاتجاهات ؛ يُعرّف التفاؤل بأنه التركيز على الوفرة والإمكانية على الرغم من الصعوبات والتحديات. كما أنها تعتبر الوعي الذاتي صفة للقادة الملهمين كما هم يدركون نقاط قوتهم وضعفهم ويعملون عليها(١١٦).

ومما سبق ذكره يتضح أن هذه الصفات إذا توافرت في القيادات بالمؤسسات الجامعية سوف تزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة، من خلال قدرة القادة

على التأثير، ولما تتركه من آثار إيجابية أثبتتها العديد من الدراسات تمثلت بـ) الثقة بالإدارة، الالتزام التنظيمي، الأداء المتميز والإبداع والابتكار، سلوكيات المواطنة التنظيمية) التي يمكن ملاحظتها وينعكس أثرها على أداء الهيئة التدريسية وطلابهم وكافة الإداريين بالجامعة.

وإجمالاً يتضح أن القائد الملهم يتسم بكونه لديه رؤية يحاول تطويرها مع تابعيه، وخطه فعالة لتحقيق رؤيته، ويقود من خلال كونه مثلاً أعلى لتابعيه، ويطور وينمي تابعيه، ويركز على بناء الثقة بينه وبين التابعين، هذا فضلاً عن رغبته المستمرة في التعلم، وشجاعته في الوقوف أمام الصعاب، وتعد هذه عوامل أساسية في تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية.

٧) أبعاد القيادة الملهمة بالمؤسسات الجامعية:

لقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة، كما تعددت وجهات نظر الباحثين حولها، حيث تختلف حسب موقع أصحابها وحسب البيئة التي أجريت فيها الدراسة، في حين تعتمد الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الملهمة كما يلي: (١١٧)

البعد الأول: الثقة بالنفس:

يعتبر بعد الثقة بالنفس نوع من الاطمئنان المدروس المستند إلى إمكانية تحقيق الأهداف المنشودة لدى الفرد القائد، وهي الثقة بوجود الامكانيات والأسباب التي منحها الله تعالى للإنسان، كما تمثل أيضاً بالقدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني إن لا يوجد قائد مزعزع الثقة، أي ثقة القائد بقدراته ومبادئه.

ومن هنا تعتبر الثقة بالنفس من المكونات الأساسية للشخصية السوية، وهي أساس كل نجاح وإنجاز، فتستطيع إنجاز أي شيء تريده، فليست هناك حدودا لما يمكنك إنجازها، إلا القيود التي تفرضها على تفكيرك، وأن مفتاح الثقة بالنفس هو أن تحدد ماذا تريد، وأن الخوف والشك هما العدوان الرئيسيان لكل نجاح(١١٨).

د. سهام أحمد محمد علوان

ومن ثم فالثقة بالنفس هي إحدى سمات الشخصية الأساسية التي يبدأ تكوينها منذ النشأة، و مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتكيف الفرد نفسياً واجتماعياً، وتعتمد كلياً على مقوماته العقلية والجسمية والنفسية (١١٩).

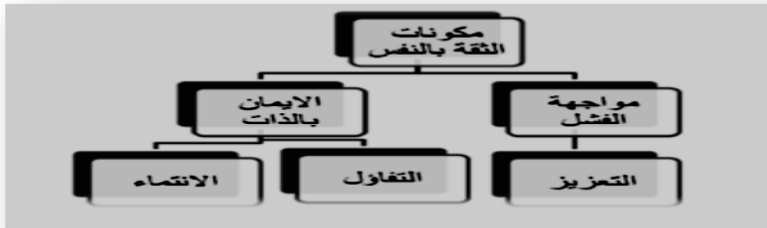
في حين تناولت الأدبيات أن الثقة بالنفس تمر بأربعة مراحل، وهي كالتالي (١٢٠):

أ. **مرحلة التفكير** : هي أن يفكر الفرد سمعي او بصرية أو حسية في المعاني التي تدل على الثقة بالنفس، كأن يتخيل نفسه على منصة وفي حشد كبير من الناس وهم يشجعونه ويذكرونه بالصفات الايجابية التي يتمتع بها.

ب. **مرحلة الشعور**: هي الاستجابات الانفعالية التي تنتج عن الأفكار، وهي أقرب ما تكون لها، وعلى ذلك فإن تغيير الاستجابات الانفعالية الثقة بالنفس تكون عن طريق تغيير نمط التفكير.

ج. **مرحلة السلوك** : من المعلوم أن الأفكار ترتبط بالانفعالات والسلوك فهناك علاقة قوية بين الجسد والعقل، فأى تغيير يحدث ينتج تغيير في العقل ثم تغيير في الانفعالات.

د. **المرحلة الروحية**: إنها أرقى مرحلة يصل إليها الشخص الواثق بنفسه، وفيها تصدر الثقة بالنفس عن الشخص تلقائياً وتحبها مشاعر السرور والإنجاز.



شكل (٤) يوضح مكونات الثقة بالنفس

المصدر: الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). مرجع سابق، ٢٠.

ويتضح من الشكل السابق أن الثقة بالنفس تتكون من نوعين في حالة الفشل لابد من المواجهة والاعتراف بنقاط الضعف وتعزيزها، وفي حالة النجاح يتم التأكد و الأيمان أنه يسير في الطريق الصحيح وتظهر عليه علامات التفاؤل والانتماء والثقة تنمو لدي الشخص أكثر فأكثر.

ومن طرق تعزيز الثقة بالنفس، ما يلي: (١٢١).

- ردد الأشياء الإيجابية عن نفسك.
- غير الصورة البائسة عن نفسك.
- تجنب المتذمرين.
- غير معتقداتك السلبية عن ذاتك.
- توقع الأفضل.
- اصنع نجاحك بنفسك.

ومما سبق يتضح أن الثقة بالنفس تعد البعد الخفى لكنه مهم جدا بالنسبة للقائد الملهم ، فهو الداعم والوقود أو الطاقة الذي تعطيه القوة والشعور بالراحة في تأدية عمله في حفز وإلهام فريقه لتحقيق الحلم والنجاح والاستدامة في العمل بنفس الحماس والتغلب على الصعوبات وتحمل المخاطر...

البعد الثاني: التوجه الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية):

يعتبر التوجه الاستراتيجي بمثابة البوصلة التي توجه أى مؤسسة فهي ترشد وتوجه المؤسسات. وهى عبارة عن مجموعة من القرارات والإجراءات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تعتمد المؤسسة على تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية والتي تمر بثلاث مراحل أساسية تتكامل مع بعضها كالتالي: (١٢٢)

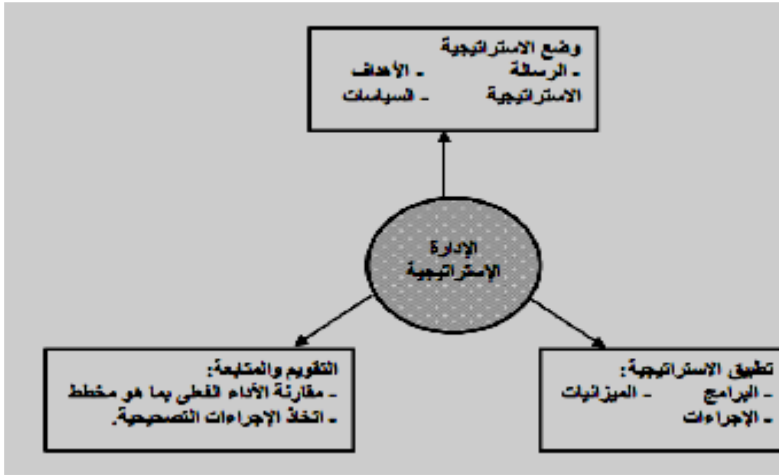
أ. وضع وصياغة الاستراتيجية: وهذه المرحلة تشتمل مجموعة من الخطوات تتمثل في وضع رسالة للمؤسسة وأهداف وغايات استراتيجية، ثم وضع سياسات في ظل

د. سهام أحمد محمد علوان

الموارد المادية والبشرية المتاحة، وفي ضوء القيم والأهداف، مع ضرورة التعرف على البيئة المحيطة بالمؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها بصفة مستمرة.

ب. **تطبيق الاستراتيجية:** وهذه المرحلة تشتمل وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ : أى تصميم البرامج ووضع الميزانيات، و الإجراءات التنفيذية.

ج. **التقويم والمتابعة:** وهذه المرحلة تشتمل المراجعة المستمرة، حيث إن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار، فلا بد من المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.



شكل (٥) يوضح عملية الإدارة الاستراتيجية

المصدر: الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). مرجع سابق، ٣٢.

وهناك العديد من الإيجابيات التي تعود على المؤسسة ومن ثم الأفراد عند تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومنها ما يلي:

- تؤدي بالمؤسسة إلى إنجاز مهماتها ومسئولياتها بفعالية عالية.
- تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة.

- تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر.
 - تساعد القائد على إجراء تغييرات أساسية.
 - تعمل على تطوير الميول ووجهات النظر وطرق التفكير واتخاذ القرارات وعملية التخطيط التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة.
- تزويد المؤسسة بأساليب نوعية لقياس الإنجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفة

ومما سبق يتضح أن بعد التوجه الاستراتيجي يوفر للقيادة الملهمة نظرة مستقبلية شمولية لاتخاذ القرار بناء على معلومات ويوضح المخاطر والفرص المستقبلية امامه، وتقييمه وقبوله للبدائل المتعددة المتاحة أمامه.

البعد الثالث: إدارة التغيير (الحساسية تجاه المتغيرات البيئية):

والحساسية تجاه المتغيرات البيئية عبارة عن تحريك القيادة للأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابية، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبية، أي أنها تعبر عن كيفية استثمار أفضل الطرائق فاعلية، لأحداث التغيير وتحقيق الأهداف.

فالتغيير يعد مسألة أساسية في كل مؤسسة داخل مختلف وظائفها الإدارية، وهو العنصر الحتمي لبقائها ، حيث ترتبط عملية نجاحه ارتباطا وثيقا بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله. فهو نشاط حتمي ومستمر، تفاعلي يواكب أو يؤثر في البيئة الداخلية والخارجية الحالية وذلك بأحداث تعديلات في بعض الأمور، أو في جميع عناصر المؤسسة.

و من ثم فالقيادة الملهمة تدرك مدى الحاجة للتغيير؛ لأنه عندما تكون التغييرات في البيئة بطيئة، يعجز العديد من أعضاء الإدارة العليا عن إدراكها كونها تهديدا لمؤسساتهم ولكي يدرك أعضاء المؤسسة التغييرات البيئية يجب تشجيعهم لزيارة مؤسسات أخرى

د. سهام أحمد محمد علوان

لمعرفة كيف تعمل وتعالج المشكلات، لخلق رؤية جديدة؛ هذه الرؤية التي تتطور بمرور الزمن من خلال الأفراد الذين شاركوا في قرارات تشكيل تلك الرؤية وسينفذون ويؤسسون التغيير، ولضمان أن يكون هذا التنفيذ ناجح يجب أن يعمل القائد مع مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة والالتزام الإيجابي تجاه التغيير، وأن يلقي الدعم والمساندة من جانب المديرين في المستويات الإدارية العليا ..

كما تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق أهداف عديدة منها ما يلي: (١٢٣)

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري ورغبة به .
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

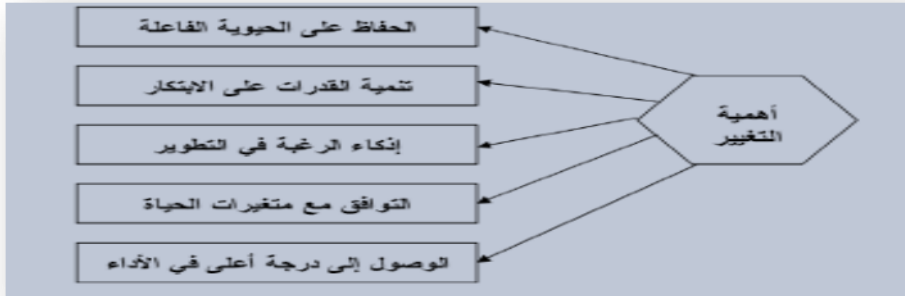
وبالتالي يعد بعد إدارة التغيير في غاية الأهمية بالنسبة للقيادة المهمة لما له من تأثير في الجوانب الأساسية بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها، كما يلي (١٢٤):

- أ. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى إنعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والمقترحات، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية.
- ب. **تنمية القدرة على الابتكارات:** التغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه، سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى إيجاد وسائل وأدوات بديلة.

ج. الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب والرغبات التنموية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء.

د. التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والأفراد من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل: (الأفكار، الاتجاهات، القوي، المصالح، الحقوق).

هـ. الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.



شكل (٦) يوضح أهمية بعد إدارة التغيير بالنسبة للقيادة الملهمة

ومن ثم تتصف إدارة التغيير بالخصائص والتي يتبعن على القيادة الملهمة الإلمام بها، ومنها:

- الواقعية: يرتبط بواقع المنظمة، ويتم في إطار امكانياتها، ومواردها وظروفها التي تمر بها.

د. سهام أحمد محمد علوان

- **التوافقية:** يجب حدوث توافق بين التغيير وبين رغبة وتطلعات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **التفاعلية:** أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملأت القدرة على التأثير بالآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي بالمشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قواه.
- **القدرة على التطور والابتكار،** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وطالما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير .
- **الإصلاح:** يشترط اتصاف عملية التغيير بالإصلاح لكي تنجح عملية التغيير .
- **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.



شكل (٧) يوضح خصائص بعد إدارة التغيير

ومما سبق يتضح أن بعد إدارة التغيير والحساسية تجاه المتغيرات البيئية ، فهما يعطيان نفس الهدف والمعنى المراد، فإدارة التغيير عملية مستمرة ومتجددة تهدف إلى تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، وتغيير الاتجاهات وتعديل القيم داخل أي مؤسسة، و عبارة عن تحريك القيادة الملهمة للأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابية، وتجنب أو تقليل السلبية، أي كيفية استثمار أفضل الطرائق فاعلية، لأحداث التغيير وتحقيق الأهداف المنشودة.

البعد الرابع: تمكين العاملين

يعد الاهتمام بالعاملين عاملا مهما لنجاح المؤسسة وبالتالي ظهر الاهتمام برفع أدائهم ومن أحدث الأساليب تمكين العاملين.

وعرف التمكين بأنه نقل السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال.

أو أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المدراء إلى المرؤوسين، كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية التمكين تعم على المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها فالتمكين يفيد كل من المؤسسة والفرد، حيث يساعد على ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة. مما يسهم في تحرير الفرد من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة وعدم الاعتماد على القوانين الجامدة .

كما يمنح التمكين الفرد مزيد من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه وحرية التصرف في المشكلات لأنه أكثر احتكاكًا بها ووعيًا بها وبالتالي الأقدر على فهم

عناصرها وحلها، ويعتبر العامل الحيوى لنجاح قرارات أى منظمة هو نوعية القرارات التى يتخذها موظفوها، و المعرفة التى يمتلكوها (١٢٥).

وهناك أسبابا عديدة تدفع أى مؤسسة إلى تبني مدخل تمكين العاملين مثل:

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة بالسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

وتتضمن أبعاد التمكين الإداري ما يلى (١٢٦):

أ. التحفيز: إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإشباع رغباتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، كما تثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء، وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي.

ب. التدريب: يتمثل بإدراك العاملين أن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية، إذ يمثل التدريب مطلباً مهماً وضرورياً للقيادة في المؤسسات المختلفة.

ج. التفويض: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين

على إنجازها، ويتمثل التفويض أيضا في تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة المهام، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فرض باتخاذها.

د. **الاتصال:** ويكون عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت، مما يستلزم التعامل مع وسائط عدة لنقل المعلومات، يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

هـ. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويكون بدءا من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى قرار، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اتخاذ البديل المناسب لحل المشكلة، وتقييم البدائل.

ومن خلال السابق يتضح أن التمكين يمنح الأفراد مزيدا من الحرية خلال أدائهم لمهامهم، ويزيد فرص التعلم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع.

ولا شك أن تحقيق ذلك يعود بالفائدة على المؤسسة حيث يسهم بإنجاز الأعمال بشكل أكثر فاعلية من خلال استثمار الموارد البشرية المتاحة، كما يزيد من دافعية الأداء المراد إنجازه من قبل العاملين مما يسهم بالقضاء على الإحباط والضغط المتأتية من العمل.

وبناء عليه فالتمكين يتسم بمزايا عدة للفرد والمؤسسة معا لكونه يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، حيث يعني التمكين بتزويد القادة المقدررة على حل المشاكل في العمل وفي الأزمات التي واجههم، كما يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة أعمالهم، ويجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أعمالهم.

بالإضافة لهذا يتطلب الأمر أن يثق القائد الملهم بالآخرين কিفما وثق الآخرون به بعيدا عن التسلط والدكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه

د. سهام أحمد محمد علوان

إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالبا ما يضع القائد الملهم أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

كما ويسعى القائد الملهم إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

ويتضح ما سبق أن القيادة الملهمة تحقق نجاحات غير عادية في نفوس التابعين ومن ثم يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهة الصعاب، وتتمثل أبعادها في الثقة بالنفس وهي تمثل القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات وهذا يعني ثقة القائد بقدراته ومبادئه، والتوجه الاستراتيجي أي القدرة على التوقع وعلى النحو الذي يسهم في تحسين الوضع القائم، وإدارة التغيير حيث يعد التغيير شيئا قائما وبدونه يستحيل التقدم ومع ذلك فلا شيء يقابل بالمقاومة أكثر منه، وهذا يقود إلى ضرورة إدارته بحكمه، ثم تمكين العاملين فالتمكن يتسم بمزايا عدة للفرد والمؤسسة معا لكونه يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، حيث يعني التمكين بتزويد القادة المقدررة على حل المشاكل التي تواجههم، ويجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة وأكثر مسؤولية على الأداء.

الخطوة الثالثة

الأسس النظرية للبراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

(نشأتها، أبعادها، مداخل تطبيقها)

تمهيد:

تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة خلال العقد الماضي على اعتبار أن المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن، حيث يمكن لمنظمات اليوم البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة اليوم المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة. في حين قلت الدراسات والكتابات التي تناولتها بالمؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم الجامعي، ولهذا تتعرض الدراسة في الخطوة الحالية لمفهوم ونشأة وأهمية وخصائص وأبعاد ومداخل تطبيقها بالمؤسسات الجامعية، كالتالي:

١) تطور نشأة ومفهوم البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

لقد اجمعت المعاجم اللغوية أن البراعة تعنى: كمال الفضل وحسن الفصاحة الخارجة عن نظائرها^(١٢٧). وبرع يُبرع بُروعاً، وبرع -براعةً، وبرع -برعاً: فاق أصحابه في العلم وغيره: تم في كل فضيلة وجمال، فهو بارع، وهي بارعة وبريعة^(١٢٨). والبراعة بمعنى كمال الفضل والتبرز. قال ابن دريد: كل شيء تنهى في جمال أو نضارة فقد برع، وقال أبو البقاء البراعة حسن الفصاحة الخارجة عن نظائرها^(١٢٩).

وفي اللغة الإنجليزية، فإن مصطلح (Ambidexterity) بمعنى استخدام كلتا اليدين بمهارة بسهولة متساوية، وتعود إلى كلمة لاتينية مكونة من مقطعين ITY + Dexterity – أى المزيد في Ambidextrous^(١٣٠).

والبراعة لغةً: كلمة أصلها لاتيني وتعني، القدرة على استخدام اليدين اليمنى واليسرى بشكل متساوٍ^(١٣١). أو حالة أو صفة كونك ماهر. ازدواج التعامل؛ الازدواجية^(١٣٢)، بمعنى استعمال كلتا اليدين بسهولة المتساوية.

ويعد أول ظهور لمصطلح البراعة عند ترجمتها (Ambidexterity استعمال كلتا اليدين) وهذه العبارة لها ثلاث تفسيرات الأول: يشير إلى استعمال كلتا اليدين بشكل يسير مما يدل على الاستعمال المزدوج أو الثنائي، الثاني: يشير إلى مهارة على غير العادة Unusual Skillful، الثالث: أنها حالة من تعدد الجوانب أو التقلب Versatile^(١٣٣). ولكن على الرغم من تلك التفسيرات إلا أن هناك إجماع من قبل الكتاب والباحثين على أنها تمثل قابلية الفرد على استعمال كلتا اليدين بمهارة متساوية.

بالإضافة لهذا تعرف البراعة التنظيمية اصطلاحاً بتعريفات مختلفة وفقاً لوجهة نظر مختلف الباحثين، حيث نمت أبحاث البراعة التنظيمية بسرعة منذ مطلع الألفية^(١٣٤)، فقد نشأت أدبيات البراعة التنظيمية لتفسير منطق للربط (المواءمة) بين عنصري الاستكشاف والاستغلال الذي يحدث في وقت واحد، وحاجة المؤسسة إلى إدارة تلك التوترات المتنافسة والمتناقضة^(١٣٥).

ولأول مرة على يد دونكان Duncan عام ١٩٧٦ تم تقديم تعريفاً للبراعة في السياق التنظيمي حيث تم وصف المنظمات التي لديها القدرة والكفاءة على إدارة وتلبية مطالب العمل الحالية وفي الوقت ذاته لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية بأنها منظمات بارعة^(١٣٦).

وعلى يد مارش March عام ١٩٩١ عرفت البراعة التنظيمية على أنها السعي في نفس الوقت استغلال الموارد الحالية مع استكشاف إمكانات جديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والاستكشاف الذي يركز على فرص جديدة في المستقبل^(١٣٧).

وعلى يد تشمان واورلى Tushman, & O'Reilly في عام ١٩٩٦ تبلور مفهوم البراعة التنظيمية بشكل أكثر وضوحاً إذ بلورا الأطروحات الفكرية عن البراعة التنظيمية كما أوضحنا أن الأداء المتفوق هو الهدف الأساسي والمحوري للمؤسسة

البراعة فقد وصفا الأساليب والآليات الهيكلية التي يمكن من خلالها تحقيق البراعة التنظيمية عن طريق تحقيق التوافق والانسجام بين عمليتي الاستكشاف والاستغلال^(١٣٨). ثم بعد ذلك تناولتها الدراسات وتم تعريف البراعة التنظيمية بأنها مدى قدرة أى مؤسسة على إدارة عناصر معقدة ومترادفة في ذات الوقت مثل (الاستغلال مع الاستكشاف، والكفاءة مع الفاعلية، والموائمة مع التكيف) أي التركيز على التوافق بين هذه المكونات المختلفة والمتضاربة بغية تحقيق النجاح والبراعة للمؤسسة في ذات الوقت. كما تشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على إعادة تكوين أنشطتها لتلبية المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل والسماح بالابتكار الجذري^(١٣٩).

ولنفس المعنى أضاف آخر أن البراعة التنظيمية عبارة عن قدرة المنظمة علي استخدام الفرص المتاحة في الأسواق بكفاءة وفاعلية والعمل بإبداع عن طريق خلق أفكار جديدة لتلبية متطلبات الأسواق ومواجهة التحديات في الأسواق المستقبلية^(١٤٠).

ثم بعد ذلك توالى الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية في بيئات مختلفة ومؤسسات متنوعة، وعرفت بأنها القدرة علي استخدام وصقل المعارف والمهارات (الاستغلال) مع توافر المعارف والمهارات الجديدة للتغلب علي أوجه القصور بها (استكشاف)^(١٤١).

كما تناولت دراسة البراعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة علي فعل شيئين متباينين في ذات الوقت فيما يتعلق باستثمار القدرات الحالية والبحث عن فرص جديدة^(١٤٢).

وأضاف آخر أنها قدرة المؤسسة على استكشافها للفرص الجديدة واستغلالها لوضعها التنافسي والتكامل بينهما بصورة آنية^(١٤٣). أى قابلية المؤسسة على استثمار الكفاءات والموارد المتوفرة لديها واستكشاف كفاءات وموارد جديدة و إيجاد حالة التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية الوصول للأداء المتفوق على منافسيها^(١٤٤).

كما عرفت بأنها قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الأعمال من خلال التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال في أن واحد مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والظروف البيئية المحيطة^(١٤٥). بمعنى قدرة المؤسسة على إدارة متطلبات الأعمال الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون المؤسسة متكيفة مع التغيرات البيئية^(١٤٦). بمعنى القدرة على الاستفادة بكفاءة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية وإيجاد الحلول والابتكارات لمواجهة تحديات البيئة الخارجية في المستقبل^(١٤٧). بأن يصبح لدى المؤسسة القدرة على تحقيق الكفاءة في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة. ومن ثم تتوقف قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحصول على ميزة تنافسية مستدامة بشكل واسع على تحقيق ذلك التوازن^(١٤٨).

ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية عبارته عن أسلوب إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الجامعية على متابعة نشاطين بصورة متكاملة في وقت واحد، مع القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية المختلفة .

ويرى البعض أن مجال عمل البراعة التنظيمية يتعلق باستكشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن. ومن ثم يعرف البراعة التنظيمية بأنها قابلية المؤسسة على إدارة الأنشطة ذات الصلة باستثمار قدراتها الحالية في الأجل القصير، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان البقاء والاستمرار في الأجل الطويل ، ويتم ذلك بطريقة متزامنة للأنشطة التالية^(١٤٩):

- أنشطة الاستغلال/ الاستثمار Exploration

وهي التي ترتبط بأنشطة الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ لكل أنشطته التعلم عن طريق البحث وإعادة استخدام طرق العمل الموجودة والاعتماد على المعرفة الحالية.

- أنشطة الاستكشاف Exploitation

وهي التي ترتبط بأنشطة البحوث والتطوير والتعلم المكتسب من خلال كيفية خلق وإبداع القدرات الجديدة واستكشاف المداخل الحديثة، واستخدام قواعد المعرفة الضمنية التي تستجيب للظروف البيئية.

ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية تتجلى في تنفيذ ممارسات وأنشطة الاستغلال والاستكشاف في آن واحد، وأن أنشطة الاستغلال والاستكشاف تعتبر بمثابة عناصر للبراعة التنظيمية.

٢) أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية

إن المؤسسة التي تعمل على البحث المستمر عن الفرص والمعارف الجديدة بغية اقتناصها واستثمارها سينعكس ذلك على بقائها واستمرارها في بيئة الاعمال وتفوقها.

و لقد اتضح بالأدبيات والدراسات أن أغلب المؤسسات التي تتبع الاستغلال والاستكشاف بشكل متزامن بالإمكان أن تحقق الأداء العالي والربح، وهذا التزامن لا يحقق فقط التغلب على القصور الذاتي للهيكل التنظيمي بسبب التركيز الكبير على الاستغلال بل يسهل أيضاً منع حدوث الاستكشاف المتسارع الذي يفقدها الأرباح والمزايا نتيجة التركيز الزائد على أنشطة الاستكشاف، كما أن المنظمات البارعة تتصف أيضاً بقدرتها على المحافظة على الميزة التنافسية^(١٥٠).

ومما يؤكد على أهمية البراعة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة أن تصبح لديها القدرة على اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية كما تنسم بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية والكامنة والتي تمكنها من الاستغلال والاستثمار للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة ومن ثم بارعة في نفس الوقت^(١٥١).

د. سهام أحمد محمد علوان

ومن هنا فقد اكتسب موضوع البراعة التنظيمية على نحو متزايد اهتماما كبيرا في دراسات الفكر الإداري كدراسات الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي بشكل خاص في السنوات الأخيرة.

وفيما يتعلق بأهمية وفوائد تحقيق البراعة التنظيمية على المؤسسات، فقد اهتمت العديد من الدراسات ببحث البراعة التنظيمية كمتغير مستقل، وتوصلت للعديد من النتائج التي تؤكد على أهمية تحقيق البراعة التنظيمية، حيث اتفقت معظم الدراسات على العديد من النتائج الإيجابية نتيجة تبني المؤسسة للبراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال، وفي هذا السياق يتضح العديد منها كالتالي:



شكل (٨) يوضح أهمية البراعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة

- البقاء والاستمرارية: بمعنى أن المؤسسة التي تعمل على البحث المستمر عن الفرص والمعارف بغية اقتناصها واستثمارها؛ سينعكس ذلك على بقائها واستمرارها وتفوقها في المستقبل^(١٥٢).

كما توصلت دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية وارتفاع درجة الأداء مع ارتفاع درجة الاستكشاف والاستغلال^(١٥٣). تتضح أهمية البراعة التنظيمية في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها للبقاء على المدى الطويل وذلك بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل^(١٥٤).

- **تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:** بمعنى أن المؤسسة التي تنطبق أنشطة البراعة التنظيمية تتصف بقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لفترات طويلة وتحقيق رضا أكبر للمستفيدين من خدمات المؤسسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة وأداء مرضى للجمهور المستفيد.

- **اقتناص الفرص وتقليل التهديدات:** : بمعنى أن المؤسسة تكون قادرة على اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات، وخلق القدرات الجوهرية التي تمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة ومن ثم تصبح مؤسسات بارعة في المستقبل^(١٥٥).

ومن ثم يتضح أن البراعة التنظيمية تمكن المؤسسة من التنوع في المهارات وذلك من خلال موائمة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، وأيضا من خلال إعطاء المؤسسة قدرة عالية في تنسيق الأنشطة حتى تحقق أهدافها بنجاح والبحث عن الفرص القيمة .

- **المرونة والنجاح الاستراتيجي:** فهناك تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في بعض المؤسسات^(١٥٦). كما أكدت نتائج دراسة أن أبعاد البراعة التنظيمية مجتمعة لها تأثيرا ظاهرا في النجاح الاستراتيجي، وهو ما يؤكد امتلاكها لقيادات قادرة على التنافس^(١٥٧).

د. سهام أحمد محمد علوان

ومن ثم تعد البراعة التنظيمية عنصرا أساسيا لنجاح أي مؤسسة، حيث أنها تساعد المؤسسة على الحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواجهة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل مستقبلا (١٥٨). وفي حالة عدم قدرة المؤسسات على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لتطوير الخدمات الحالية وفي المستقبل يتسبب في تراجع هذه المؤسسات وعدم استمراريتها (١٥٩).

- **الحد من الانهيار التنظيمي** : بمعنى أن المؤسسة هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي لأبعاد البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، وأكد على أهمية اعتماد البراعة التنظيمية لتقليل احتمالات حدوث الانهيار التنظيمي (١٦٠). كما توصلت دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء، وارتفاع درجة الأداء مع ارتفاع درجة الاستكشاف والاستغلال (١٦١). مما يسهم من الحد من الانهيار التنظيمي وقت الأزمات والتغيرات المستقبلية والمفاجئة، بل والتكيف معها بفعالية.

- **تعزيز وبناء سمعة للمؤسسة** : بمعنى أن البراعة التنظيمية تمكن المؤسسة من تعزيز بل وبناء سمعة طيبة لها ، فقد اتضح هذا في دراسة والتي توصلت إلى أن تبني أبعاد البراعة التنظيمية من قبل القيادات الجامعية يسهم في بناء سمعة عالية لمؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي (١٦٢).

- **التوازن النسبي بين الاستكشاف والاستغلال** : بمعنى أن المؤسسة التي تتبنى البراعة التنظيمية من خلال تحقيق التوازن بين بعدى الاستغلال والاستكشاف ، كذلك التوافق الذي تحققه البراعة التنظيمية بين استكشاف فرص جديدة مع استثمارها له بصورة فعالة (١٦٣).

وبالتالي فإن المؤسسة الناجحة تحتاج أن تكون بارعة من خلال تحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية بشكل متزامن . ومن ثم فالبراعة التنظيمية تعطيها وتحدد لها الطرق المناسبة لتقديم خدماتها ومنتجاتها في الأسواق، وهي

بذلك تمثل مدخلا معاصرا في ادارة انشطة فمن خلال التوازن بين العلم المكتسب في المؤسسة وعمليات البحث والتطوير، وهنا يتاح أما القيادات بدائل كثيرة للقرارات ومعلومات متنوعة مما يمنع ويحد من التضارب بين أنشطة الاستغلال والاستثمار والاستكشاف وتتخذ القرارات بفعالية^(١٦٤).

-تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء: بمعنى أن المؤسسة المطبقة للبراعة التنظيمية تتأثر بكفاءة وفاعلية أدائها، فالبراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين كل من الهيكل التنظيمي والقيادة والأداء مع التعاون بين هذه من أجل ضمان أداء متميز للمؤسسة^(١٦٥).

-التوجه الريادي للمؤسسة: بمعنى أن المؤسسة من خلال البراعة التنظيمية وتأثيرها على الأداء فهي تسعى إلى استغلال الفرص واكتشاف فرص جديدة ومن ثم فهي منظمات تهدف لتحقيق الريادة وأن اهتمامها بالبراعة له تأثير إيجابي على معدلات أدائها^(١٦٦).

-الرشاقة التنظيمية / الأداء الابتكاري والاستباقي/ وتحمل المخاطرة: بمعنى أن المؤسسة والبراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية لها من خلال أنشطتها. وهناك علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء الابتكاري، وأنه يمكن تحسين هذه العلاقة إذا تبنت هذه المنظمات أبعاد التوجه الريادي المتمثلة في الابتكارية، والاستباقية، وتحمل المخاطرة^(١٦٧).

كما أن البراعة التنظيمية يمكن أن تحقق للمنظمة الأداء المرتفع، التكيف والمواءمة يساعد علي تجنب التغيرات المفاجئة، مع زيادة الربح والنمو للمنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة^(١٦٨). كما زادت أهمية البراعة التنظيمية انطلاقا من اعتبارها وسيلة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسات ومساعدتها على التكيف مع بيئة الأعمال المضطربة والمحافظة على ديمومتها^(١٦٩).

د. سهام أحمد محمد علوان

بالإضافة لهذا تكمن أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات في توفير توازن بين براعة الاستثمار والاستكشاف، إضافة إلى التوافق الذي تحدثه البراعة التنظيمية وذلك باستكشاف فرص جديدة واستثمار الملائم منها، وتمكينها من تحقيق هدف البقاء على المدى الطويل بهدف ضمان الاستمرارية والنمو في المستقبل مع الاستدامة وزيادة الإبداع المؤسسي.

ومن هنا أضحت البراعة التنظيمية مدخلاً رئيسياً للكثير من تخصصات الإدارة منها التربوية والمالية والخدمية فانتهاجها من قبل القادة في المؤسسات التربوية ساعدهم على توليد مزايا تنافسية وتطوير هيكلها ونهجها والتغيير الجذري والسعي للإبداع الاستكشافي والاستثماري في الهيئة التدريسية والإداريين والمشرفين والطلبة أنفسهم وفي نتائج التعليم المرجوة (١٧٠).

ومن ثم فالبراعة التنظيمية إحدى المجالات في إدارة المعرفة التي تسعى إلى الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

و يلاحظ أن أهمية البراعة التنظيمية قائمة حول مدى قدرة المؤسسات الجامعية على التعامل مع التناقضات والتعارضات بين أنشطة الاستثمار والاستكشاف بشكل متزامن، والحاجة إلى إحداث التوازن بين هذين النوعين، بما يسهم في استثمار مواردها الحالية والسعي إلى تحقيق أرباح في الأجل القريب دون الاهتمام بالبحث عن الجديد مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية المحيطة بها، وتعرض أداؤها للخطر على المدى البعيد، في حين يحدث العكس حال تركيز المؤسسات الجامعية على الاستكشاف والبحث عن الجديد على حساب الاهتمام بالأنشطة الحالية.

وبناء على ما تقدم، يتضح أن البراعة التنظيمية تسهم في تحقيق العديد الفوائد للمؤسسة الجامعية علاوة على أنها تسهم في وجود معلومات متنوعة وبدائل عديدة للقرارات يسهم في الحد من التضارب بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف، بالإضافة إلى

تمكين المؤسسات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، إضافة إلى إعطاء المؤسسات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيم، وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح، كما تعطى البراعة التنظيمية المؤسسات الجامعية الوسائل المناسبة لتقديم خدماتها في سوق العمل، وتبني المضامين الأساسية التي بحاجة إلى إجراء تغييرات عليها، وهي بذلك تمثل منهجا معاصرا في إدارة النشاطات بفعالية وجدارة.

وإجمالاً تتضح مدى أهمية وحاجة المؤسسات الجامعية للبراعة التنظيمية نظرا لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعمل الجامعات بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وتسعى إدارتها الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة باستمرار، وهذه الجهود تؤدي إلى إتاحة الفرص الجديدة، والى تحقيق التقدم والتطور بصفة مستمرة دون توقف.

وفي ضوء ما سبق يمكن النظر إلى أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية أنها تكمن في تعدد الأفكار ومشاركة القرارات والإبداع في استثمار الواقع، والاستكشاف لمستقبل المؤسسة من مواردها المتاحة، واستثمارها في توليد أفكار جديدة والموازنة بين الاستثمار للفرص والاستكشاف المستقبل، وبالإضافة لكونها تساعد المؤسسة الجامعية في الفصل بين الفرص التي تمثل استثمار وبين الفرص التي يمكن من خلالها استكشاف المستقبل، كما تتيح توفير بعض الفرص لضمان بقاء التميز للجامعة في المستقبل وشيئا في حالات الطوارئ والمستقبل فلا تستهلك كافة فرصها في بداية العمل، ومن ثم تساعد البراعة التنظيمية على ترتيب الفرص حسب الأولويات مما يحقق لها التميز والريادة للجامعة.

٣) خصائص البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

حددت الأدبيات المختلفة أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص أساسية وهي الإدراك، الاقتناص، وإعادة التشكيل، وهي كالتالي (١٧١):

١. الإدراك (Perception):

يمثل الإدراك قدرة المؤسسة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق التوازن بين شقي الرقابة المركزية واللامركزية، أي أن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

٢. الاقتناص (sniping):

يمثل الاقتناص قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعا بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة.

٣. إعادة التشكيل (Reshaping):

يمثل قدرة المؤسسة على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات في البيئة المحيطة، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول والهياكل تعد ميزة استراتيجية.

بالإضافة لذلك أشار آخر أن البراعة التنظيمية تمتاز بأربع خصائص ممثلة في التالي (١٧٢):

- مبادرة الأفراد وانتهازهم الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
- إيجاد الحافز لدى الأفراد على العمل والتصرف بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم.
- تشجيع الأفراد على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- إظهار قدرة الأفراد على التواؤم والتكيف، لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى وباستعراض الأدبيات وتناولها لخصائص البراعة التنظيمية فقد تبين في عرضها فيرى البعض أن البراعة التنظيمية تمكن المؤسسة من بناء أساسيات وثقافة تنظيمية داخلية متوافقة بين جميع وحدات الأعمال. ومن ثم فواحدة من أهم خصائص البراعة التنظيمية هو إجراء التوافق بين كل من أنشطة استغلال واكتشاف الفرص بشكل موحد، ومن ناحية أخرى يرى أن البراعة التنظيمية لها خصائص هامة وهي تحقيق التوازن بين الأنشطة عبر مختلف المستويات التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين الاستراتيجيات المتبعة^(١٧٣).

ومن أهم سمات البراعة التنظيمية والمتمثلة في استكشاف المعرفة واستغلالها، والاستجابة لكل من التغيير التكنولوجي وبيئات أصحاب المصلحة والتعلم من الأخطاء وتجنب الفشل والصدمات بالإضافة إلى إجراء تغييرات جذرية داخل المؤسسة والحفاظ على هويتها على أن تكون البراعة التنظيمية مرتبطة بأحكام وتطلعات المستفيدين وأصحاب المصلحة والجمهور^(١٧٤).

ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية تتصف بعدة سمات وخصائص من بينها جمع ودمج وتنسيق الجهود المتناثرة بالمؤسسة، حيث يتم تخصيص وإعادة تجميع وتوزيع كافة الأصول والموارد من خلال وحدات الاستغلال والاستكشاف المتباينة، والتي تتجنب الفشل وتبحث عن النجاح في المستقبل والتميز والتنافس وفي نفس الوقت الاستثمار الأمثل للموارد والمهارات والمعارف المتاحة.

وبناء عليه فالمؤسسة الجامعية وقياداتها مطالبة بل وفي أمس الحاجة إلى قبول فكرة التناقض كحقيقة واقعية ولا يمكن تجاهلها وأنها مطالبة بالعمل حتما على حل ذلك التناقض بالانخراط المتزامن بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار دون إهمال أحدهما

على الآخر لضمان فاعلية تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ولعل أحد الوسائل التي يمكن توظيفها لتحقيق ذلك يتمثل بتعزيز حالة التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في الكليات، من خلال تعزيز ممارسات البراعة التنظيمية بالجامعة لدى القيادات وأعضاء الهيئات التدريسية مع توظيفها والعمل على تسويقها لخدمة المؤسسات المختلفة وتطوير عملها وخلق منافذ جديدة لتمويل أنشطة الجامعات من أجل تحقيق التميز والتنافسية لأعضاء الهيئة التدريسية والجامعة وزيادة مساحة الابداع والابتكار داخل الجامعة.

٤) مقومات/ متطلبات نجاح البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

تناولت الأدبيات المختلفة خمسة مقومات/ متطلبات أساسية لضمان نجاح ممارسات البراعة التنظيمية في المؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات الجامعية، وهي كالتالي^(١٧٥):

- أ. وضوح الهدف الاستراتيجي الجامعي وتميزه بحيث يبرز أهمية كل من الاستكشاف والاستثمار بالنسبة للمؤسسة الجامعية.
- ب. معرفة الهوية المشتركة عن طريق توضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر الوحدات المتخصصة بنشاطى الاستكشاف والاستثمار، داخل المؤسسة الجامعية وعبر وحداتها المختلفة.
- ج. امتلاك الفريق الأقدم لوحدة استراتيجية استكشافية واستثمارية واضحة ومتوازنة قادرة على التعامل مع حالات التغيير التي تحصل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الجامعية محليا وعالميا.
- د. امتلاك القيادة بالمؤسسة الجامعية لخصائص مميزة تجعلها قادرة على تحمل الضغوطات والتوترات وحلها. والذي يعد من أهم شروط نجاح البراعة التنظيمية بالجامعة.

- هـ. التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية داخل المؤسسة الجامعية، إذ تستهدف كل وحدة بـ (عمل معين، وهيكل، وعملية، وثقافة، وأنظمة) خاصة بها بحيث تستفيد من الموجودات التنظيمية كافة داخل المؤسسة الجامعية.
- و. تميز جميع وحدات المؤسسة بالجامعة بإجراء توازن ما بين نشاطي الاستكشاف والاستثمار بهدف القدرة على التعامل مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والعالمية بنجاح وتحقيق التميز والتنافسية.
- بالإضافة لهذا تناولت أدبيات أخرى أن هناك عوامل تساعد على بناء البراعة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، من بينها ما يلي (١٧٦) :
- أ. يسعى ويؤدي كل فرد في المؤسسة الجامعية عمله لتحقيق البراعة وأن يكون قادرا علي التغيير في أدائه ليصبح بارعا فيه.
- ب. تشجع القادة الجامعية كافة الموارد البشرية بالمؤسسة على البراعة التنظيمية والمساهمة فيها والاستمرارية في ذلك.
- ج. بناء التفاهم بين جميع المستويات الإدارية وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق البراعة وتحقيق الانسيابية فيما بينهم عبر كافة المستويات بالمؤسسة الجامعية.
- د. التركيز علي خلق أفكار جديدة ومراقبة السوق باستمرار واقتناص الفرص الموجودة في السوق.
- هـ. اعتبار البراعة السياقية والبراعة الهيكلية أفضل حل فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض.

يتضح مما سبق أن متطلبات نجاح تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية قائم على تقديم دعم كافي وتشجيع الأفكار الجديدة الابداعية التي تسهم في تطوير عمل المؤسسة الجامعية والأعمال التنفيذية والاستثمارية، من خلال قيادة واعية وفعالة لديها

رؤية استراتيجية ملهمة، ومن ثم تقوم بتنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد بالمؤسسة الجامعية ككل وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض والعمل بروح الفريق، واستحداث برامج وأساليب وأليات دراسية أو خدمات تعليمية ونشاطات دراسية منهجية ولا منهجية وتقييمها واختيار أفضلها بما يسهم في سد احتياجات سوق العمل، ويلبي توقعات واحتياجات الطلاب وسوق العمل المحلى والعالمى ويتمشى مع التطورات والتحديات المحيطة والتسارع المعرفى والتقنى فى وسائل الاتصالات والتكنولوجيات الحديثة ونظم المعلومات وتقنياتها، مما يسهم بنجاح في تحقيق التميز والريادة للمؤسسة الجامعية عبر وحداتها المختلفة.

٥) أبعاد البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية

لقد تجسدت أبعاد البراعة التنظيمية ببعدين رئيسيين حازت على اتفاق العديد من الدراسات والبحوث^(١٧٧). وانطلاقاً من كون البراعة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على السعي المتزامن لاستغلال مواردها الحالية بهدف خلق القيمة في الأجل القريب، جنباً إلى جنب سعيها لاكتشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها في الأجل البعيد. وقد أتضح هذا في كثير من التعريفات التي تم تناولها. وبناء عليه فالبراعة التنظيمية تنحصر في بعدين أساسيين هما الاستكشاف والاستغلال. كما يلاحظ أن معظم الدراسات تناولت بعدي البراعة التنظيمية وهما البحث عن الفرص الجديدة (براعة الاستكشاف)، الاستثمار الأمثل للموارد (براعة الاستغلال).

وبالتالى يمكن القول أن هناك بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين لذا اعتمدت الدراسة الحالية على هاذين البعدين وهما^(١٧٨):

أ. الاستكشاف Exploration

إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على كافة المؤسسات ضرورة البحث على الفرص الجديدة بل والعمل على مراقبة احتياجات ورغبات المستفيدين منها والمجتمع الخارجى وسوق العمل، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الاحتياجات .

ويمكن تعريف براعة الاستكشاف بأنها: رؤية المنظمة القائمة على استمرارية طرح خدمات جديدة ومنتجات تؤهلها للتنافس والاستمرارية في السوق، بمعنى ممارسة المؤسسة لسلسلة من الخطوات تقودها إلى تقديم منتجات وخدمات جديدة في السوق، من خلال العمل على دراسة البيئة الخارجية واستكشاف المنتجات والخدمات الجديدة وتقديمها بالشكل الذي يفوق احتياجات ورغبات المستفيدين، بالإضافة لاستفادة المؤسسة من كل ما ينفق من موارد للتغيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة بالفعل.

ومن ثم يرتبط الاستكشاف بالتحسين والاستقلالية والتميز في الأسواق والتكنولوجيا الناشئة؛ كما ينطوي على المساهمة في التكيف والبحث والاكتشاف والابتكار والتطلع إلى المجهول؛ وينتج عنه المساهمة في الفرص المستقبلية للمؤسسة التي يمكن أن تكون مفيدة لضمان الربحية على المدى الطويل، فالاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية.

ويمكن وصف أنشطة الاستكشاف بالمؤسسة الجامعية من خلال الممارسات التالية:

- تقبل المؤسسة الجامعية المتطلبات التي تتخطى الخدمات والمعارف والتكنولوجيا والمنتجات التي تقدمها الجامعة بالشكل الحالي، والبحث عن ما هو جديد ومبتكر وغير قائم بالفعل.
- تبتكر المؤسسة الجامعية خدمات ومعارف وتكنولوجيا ومنتجات جديدة تفوق احتياجات وتوقعات المستفيدين من الجامعة.
- تستخدم وتطبق المؤسسة الجامعية الخدمات والمعارف والتكنولوجيا والمنتجات الجديدة في جامعاتها.
- تسوق المؤسسة الجامعية لمنتجات وخدماتها الجديدة بكافة الوسائل المتاحة التقليدية والتكنولوجية.

- تستفيد المؤسسة الجامعية من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة والمجتمع الخارجي ، وبل وتسارع في الاستثمار فيها ويكون لها السبق في ذلك.

- تبحث المؤسسة الجامعية عن العملاء الجدد في المجتمع المحلي والإقليمي، وتسوق خدماتها لهذه الفئة الجديدة والمحتملة في المستقبل.

ويتضح مما سبق أنه عادة ما يرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والمخاطرة والتجربة والابتكار، ويعرف الاستكشاف كمحفز للبحث والإبداع، والتجريب والابتكار والتغيير الجذري وانشاء خدمات ومنتجات وعمليات وهياكل جديدة داخل الجامعة .

كما يلاحظ أن أنشطة الاستكشاف تركز على اكتساب المعرفة الجديدة الخارجية وإلى البحث، والاختلاف والتجريب والابتكار.

ويتضح أن تطبيق البراعة ببعدها الاستكشافي له تأثير على تعزيز رأس المال الفكري بالمؤسسة الجامعية. كما أنه يرتبط بنظام العمل مرتفع الأداء ومرتبطة بالإبداع والذي قد ينتج عدد لا يحصى من الأفكار الجديدة والمثيرة ومفاهيم جديدة ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات الجامعية تفشل لأنها غير قادرة على تحويل الأفكار إلى أعمال مستدامة كما يرتبط بالتدريب والتفكير، والإبداع، وتعمل القدرة الاستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الابتكار التي تتضمن توليد أفكار ومفاهيم عديدة.

ويتضح أن ممارسة أنشطة البراعة الاستكشافية بالجامعة تتم بغرض البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا، ولأعمال، والعمليات، والمنتجات، والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تركز على تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات الجامعية والمجتمع الخارجي من خلال تقديم خدمات جديدة، ومنتجات جديدة، وتطوير قنوات جديدة لتسويق خدماتها ومنتجاتها.

وهنا وجب على المؤسسات الجامعية في أنشطة الاستكشاف أن تقوم بتقييم رؤيتها بانتظام، وتشجيع الابتكار، وأن تكون على استعداد لتعديل أو تغيير الاستراتيجيات والخدمات التي تقدمها، كما يتطلب الاستكشاف سمات تنظيمية وهيكلية داعمة، وقيادة ملهمة للأفراد للقيام بتلك المهام على أكمل وجه.

ومما سبق يتضح أن الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية يؤثر في تعزيز أداء المؤسسات الجامعية بما يؤدي إلى زيادة القيمة للمستفيدين والمجتمع الخارجي بمؤسساته المختلفة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن ثم الريادة للمؤسسة الجامعية .

ب. الاستغلال / الاستثمار Exploitation

لا تتوقف البراعة التنظيمية على مدى قدرتها على استكشاف الفرص الخارجية فقط، ولكن تستلزم البراعة التنظيمية ضرورة الاستغلال الأمثل لهذه الموارد. بمعنى، يتطلب ذلك امتلاك المؤسسة الجامعية للمهارات والخبرات والإمكانيات التي تؤهلها للاستغلال الأمثل لجميع الفرص المتوفرة في البيئة الجامعية سواء الداخلية أو الخارجية والتي تساعدها في الحصول على المزايا التنافسية، ومن الفرص التي يمكن استثمارها، وجود تكنولوجيا جديدة تساعد على زيادة الجودة وانخفاض التكلفة، وجود سوق جديد خالي من المنافسين، إمكانية إدخال شريحة جديدة من المستفيدين، إمكانية التنويع في الخدمات المقدمة.

ويمكن تعريف براعة الاستغلال بأنها استفادة المؤسسة من كل ما تملكه المؤسسة وما يتم إنفاقه من موارد للحفاظ على العمليات اليومية وذلك من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، فالاستغلال هو إعادة استخدام الموارد والمعرفة الموجودة والتي من الممكن أن تؤدي إلى الكفاءة في الأداء من ثم التميز^(١٧٩).

ومن ثم ينطوي الاستغلال على صقل الكفاءات القائمة من خلال الحد من التباين، والحفاظ على الاستقرار في العمليات، والكفاءة، والتنفيذ الفعال واليقين والسيطرة. و

يرتبط الاستغلال بأنشطة التحسين والكفاءة والاختيار والتنفيذ، ويعتمد على المعرفة الموجودة^(١٨٠). بالإضافة لهذا يعد الاستغلال قائم على القدرة على التعلم من الممارسات القائمة واستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل، كما ترتبط بالكفاءة والاختبار والتنفيذ والتحسين. مما يسهم في زيادة المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والدقة والتغيير التدريجي للمنتجات والعمليات والخدمات المقدمة^(١٨١).

يتضح هنا أن المستويات العالية من الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية مثال قوى لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. حيث يرتبط النشاط الاستغلالي بالابتكار والذي يجلب من الأفكار ثمارها من خلال إيجاد تطبيقات لهذه الأفكار التي تؤدي إلى خدمات ومنتجات جديدة، والعمليات، والخدمات التي تعمل على ارتفاع الأداء وتحقيق التميز والريادة. بالإضافة لهذا تعمل القدرة الاستغلالية بصفة عامة في المراحل الأخيرة من الابتكار عندما يكون التركيز على تنفيذ أفكار جديدة، ويرتبط الاستغلال بالكفاءة، والتفكير التقاربي، والدقة، والتحسين.

ومما سبق يتضح أن أنشطة وممارسات الاستغلال تنطوي في الغالب على النظر إلى الداخل في نقاط القوة المتاحة والبناء عليها. وبالتالي ينتج عن براعة الاستغلال الكفاءة في الأداء العالى.

ويمكن وصف أنشطة الاستغلال(الاستثمار) بالمؤسسة الجامعية من خلال الممارسات التالية^(١٨٢):

- تقوم المؤسسة الجامعية في كثير من الأحيان بتحسين جودة الخدمات والمنتجات الحالية المقدمة للمستفيدين والمجتمع الخارجى.
- تقوم المؤسسة الجامعية بانتظام في إجراء وتنفيذ تعديلات بسيطة على خدماتها ومنتجاتها الجامعية الحالية بصفة مستمرة. وكذلك في المجتمع المحلي نفسه.
- تقوم المؤسسة الجامعية بتحسين كفاءة خدماتها ومنتجاتها الحالية لتلبى توقعات المستفيدين.

- تساهم المؤسسة الجامعية في زيادة اقتصاداتها ووضعها التنافسي الحالي بتوفير موارد دخل إضافية.

- تقوم المؤسسة الجامعية بتوسيع الخدمات المقدمة للمجتمع الخارجى وبما يلبي توقعاته.

مما سبق يتضح أنه وجب على المؤسسة الجامعية أن تركز في أنشطة الاستغلال على القيام بأنشطة خدمة المستفيدين والمجتمع الخارجى وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، كما يتطلب الاستغلال سمات تنظيمية وهيكلية داعمة، وقيادة ملهمة للأفراد للقيام بتلك المهام على أكمل وجه.

وهنا يقال أن تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية قائم على ثلاثة أبعاد رئيسة ممثلة في شكل مثلث أضلاعه الرئيسة الاستكشاف والاستغلال ومن ثم قاعدته هي القيادة الملهمة الفعالة. حيث أن تحقيق البراعة التنظيمية قائم بالدرجة الأولى على توافر قيادة ملهمة، والتي تمكن الجامعة من القيام بالاستغلال والاستكشاف في وقت واحد، فبدونها لا تستطيع الجامعات تنفيذ هذه الاستراتيجية المعقدة.

وفى هذه الحالة يجب على المؤسسة الجامعية تحقيق التوازن والموازنة بين أنشطة كل من الاستكشاف والاستغلال فالاستكشاف يشتمل أنشطة استكشاف الفرص والتي تساعد المؤسسة الجامعية في الاستمرارية والبقاء في المستقبل، بينما الاستغلال فهي الأنشطة التي تتعلق بالاستغلال الكامل للإمكانات المتاحة وتضمن لها البقاء الحالي.

ومع تناول أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) يتضح أنهما نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن الاستغناء عن إحداهما، ويتضح أن قيادة البراعة تتطلب التنسيق بينهما ودمج الأنشطة نحو هدف مشترك مع معالجة وترابط المعلومات الكافية في بيئة العمل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية لتلائم مع المتغيرات البيئية. وأن نجاحها متوقف على وجود سمات تنظيمية وهيكلية داعمة، وقيادة لديها رؤية استراتيجية وملهمة للأفراد للقيام بتلك المهام على أكمل وجه.

٦) مداخل البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية

لقد تعددت الأدبيات في تناولها لمداخل البراعة التنظيمية وفقا للتعدد في مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوع البراعة التنظيمية، والتي شملت ثلاثة مداخل وتوضح خلال التالي:

جدول (٤) يوضح مداخل البراعة التنظيمية

مداخل البراعة التنظيمية

| البراعة السياقية Contextual Ambidexterity | البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity | |
|--|---|--|
| يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز على المواءمة وبين القدرة على التكيف ويشير السياق إلى النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات على المستوى الفردي | التركيز على التوافق والقدرة على التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل وحاجة المنظمة لوجود هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية وتقديم إبداعات جديدة . | 1- كيف يتم تحقيق البراعة ؟ |
| الاهتمام بجميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وتشجيعهم ليحددوا بأنفسهم كيفية توزيع أوقاتهم | إدماج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواءمة . | 2- كيف يتم اتخاذ القرار حول التوافق والقدرة على التكيف ؟ |
| مساعدة الأفراد على تطوير الإطار التنظيمي بمجال عملهم | التركيز على البراعة المطلوبة والعمل على التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي | 3- دور الإدارة العليا |
| قدرة العاملين المتخصصين والفرق داخل المنظمة على الاستكشاف والاستغلال | وجود المزيد من المتخصصين | 4- مهارات العاملين |

Zaidi, A. , Faizal, M. & Othman, S. (2015). *Op.cit.*, 23.

ونظرا لأن البراعة التنظيمية لها ثلاثة طرق لتعريفها من وجهة نظر هيكلية وسياقية، وإدراكية، حيث تركز وجهة النظر الهيكلية على التصميم التنظيمي ، في حين تركز وجهة النظر السياقية على بناء البيئة التنظيمية المناسبة لتعزيز سلوكيات العاملين نحو البراعة التنظيمية، وأخيرا تركز وجهة النظر الإدراكية على تعريف البراعة التنظيمية وفقا للإنجازات التنظيمية، وبالتركيز على الأداء الاستكشافي والأداء الاستغلالي^(١٨٣).

١. مدخل البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity :

يرتكز مدخل البراعة الهيكلية إلى طبيعة العلاقات بين الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة، إضافة إلى سلطة اتخاذ القرارات، حيث أن سلطة اتخاذ القرارات تكون من أعلى قمة بالمؤسسة إلى أدناها، فكل وحدة تنظيمية فرعية متخصصة تهتم بتطوير وإجراءات عملها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية وتتحقق البراعة الهيكلية في المؤسسة من خلال تطوير آليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المؤسسة التحقيق المتابعة، والقدرة على التكيف

جدول (٥) يوضح خصائص مدخل البراعة الهيكلية

| المضمون | الخاصية |
|---|--------------------|
| التركيز على التوازن بين الاستغلال والأنشطة التي تركز على التكيف والاستكشاف في وحدات أو فرق عمل منفصلة | إنجاز البراعة |
| تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة | صناعة القرارات |
| تحديد الهيكل التنظيمي لجعل المفاضلة بين الموازنة والقدرة على التكيف. | دور الإدارة العليا |
| محددة بشكل واضح نسبياً | طبيعة الأدوار |
| أكثر تخصصية | مهارات العاملين |

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). *Op.cit*, 685-695

من الجدول السابق يتضح أن مدخل البراعة الهيكلية قائم على تحقيق التوازن بين ممارسات الاستكشاف والاستغلال والتي تركز على التكيف والاستكشاف في وحدات العمل.

٢. مدخل البراعة السياقية Contextual Ambidexterity :

يرتكز مدخل البراعة السياقية إلى مجمل العمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات لتأدية مهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، إذ أن هذا المدخل يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة

د. سهام أحمد محمد علوان

أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يعبر هذا المدخل عن القدرة السلوكية في وقت واحد لإثبات التوافق والتكيف عبر وحدة الأعمال بالكامل بدلا من خلق الترتيبات الهيكلية المزدوجة (١٨٥).

وقد اتضح أنه رغم وجود اختلاف بين البراعة السياقية عن البراعة الهيكلية في عدة جوانب؛ إلا أنه يجب النظر إليهما كمدخلين مكملين لبعضهما، ويدعم ذلك عملية استخدام العديد من المؤسسات مزيج من المنهجين لتحقيق في نفس الوقت احتياجات المواءمة والقدرة على التكيف (١٨٦).

جدول (٦) يوضح خصائص مدخل البراعة السياقية

| المضمون | الخاصية |
|---|--------------------|
| يقسم العاملين وقتهم بين أنشطة التركيز على المحاذاة (الاستغلال) والأنشطة التي تركز على التكيف (الاستكشاف). | إنجاز البراعة |
| تتم في الخطوط الأمامية من قبل نائب المدير ومن ينوبون عن الإدارة العليا والمشرفين والموظفين. | صناعة القرارات |
| تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل من خلال الأفراد العاملين | دور الإدارة العليا |
| مرنة بشكل نسبي. | طبيعة الأدوار |
| أكثر عسوية. | مهارات العاملين |

Zaidi, M. F. A., & Othman, S. N. (2015). *Op.cit*, 21-34.

من الجدول يتضح أن مدخل البراعة السياقية قائم على تطوير السياق التنظيمي الذي يعمل فيه الأفراد وتقسيم العاملين في أنشطتي البراعة (الاستكشاف، الاستغلال) مع مراعاة المحاذاة فيما بينهم.

٣- مدخل براعة القيادة Leadership Ambidexterity:

يرتكز مدخل براعة القيادة على أن القادة، وكبار المدراء التنفيذيين يؤدون دورا مهما في تعزيز البراعة، تسهل من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا، وأن الدور المهم الذي يضطلع به كبار المدراء التنفيذيين في صنع السياق التنظيمي الفعال وتطوير البراعة.

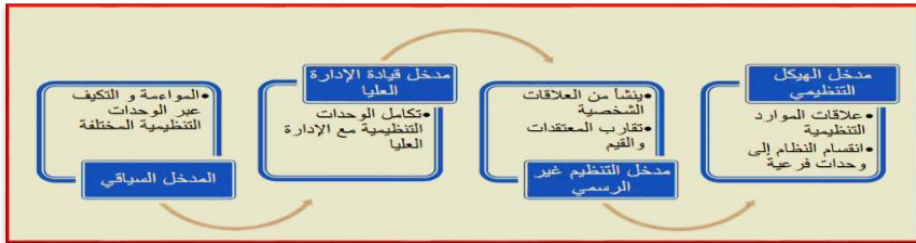
القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

جدول (٧) يوضح خصائص مدخل البراعة القائمة على القيادة

| المضمون | الخاصية |
|--|--------------------|
| تطوير السياق الذي يتم فيه أداء الاستثمار والأنشطة من خلال العمليات الداخلية لفرق الإدارة العليا. | إنجاز البراعة |
| تتم صناعة القرارات في قمة المنظمة | صناعة القرارات |
| استحداث وتطوير عمليات تحدث توازن بين وتكيف. | دور الإدارة العليا |
| محددة بشكل واضح نسبياً | طبيعة الأدوار |
| أكثر صومية | مهارات العاملين |

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). *Op.cit*, 685.

من الجدول السابق يتضح أن مدخل براعة القيادة يركز على سلوكيات القائد في تطوير السياق العام وطبيعة العمل والمرونة في التعامل مع الظروف المستجدة والطارئة بإبداع.



شكل (٩) يوضح العلاقة بين مداخل البراعة التنظيمية

ويتضح مما سبق ، أن :

- **مدخل البراعة الهيكلية:** يركز على الهياكل التنظيمية ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة والحفاظ على التوازن بين كل الأنشطة ومعرفة الوحدات المسؤولة عن الاستغلال والاستكشاف .

- **مدخل البراعة السياقية:** يركز على إنشاء إطار تنظيمي يهدف إلى توجيهه ومكافاة الأفراد علي التصرف الصحيح نحو استغلال واستكشاف سلوكيات البراعة .

ومن هنا تصبح المؤسسة بارعة تشير إلى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص، والمدخل السياقي متصل بتحقيق التوازن بين المواءمة والتكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. والشكل السابق يعرض جميع المداخل.

ومما سبق يمكن القول أنه يمكن أن تطبق المؤسسات الجامعية مداخل البراعة التنظيمية بداية من مدخل البراعة الهيكلية من خلال تحديد المهام للقيادات على مستوى الأقسام والكليات ثم يتم توزيع الأدوار ومع الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني من الشباب لتولى المهام الإدارية إلى جانب مهمتهم التدريسية، ويتم هذا خلال توفير بيئات التعلم فيما بينهم لإيجاد تشارك في القرارات والمهام وتبادل المعلومات في ظل وجود تخصيص للمهام والمسؤوليات.

في حين يتم تطبيق مدخل البراعة السياقة من خلال استكشاف واستغلال المؤسسة الجامعية لمواردها المتاحة من تقنيات تعليم وموارد بشرية ومهارات وكفاءات إلى جانب الموارد المادية المتاحة لها وتوظيفها في تحقيق أهدافها دون أن تهتم بالبحث عن فرص وموارد جديدة.

وأخيرا يتم تطبيق مدخل براعة القيادة حيث يساعد القادة بالمؤسسة الجامعة على المرونة في التعامل مع الظروف المستجدة والطارئة بإبداع وتكيف واستغلالها ومنح الإدارات العديد من الخيارات لتحقيق أهدافها المنشودة بفعالية.

علاقة القيادة الملهمة بتحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية على الرغم من أن البراعة التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا وحيويًا في نجاح المؤسسات وديمومتها، إلا أن دراسة العوامل التي تساهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في البيئة التعليمية عموماً وبيئة التعليم الجامعي خصوصاً، في حين أصبح فهم العوامل التي تجعل المؤسسات الجامعية بارعة قضية مهمة نظراً إلى أن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة غير متناسقة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة.

ومن هنا برزت أهمية وجود قيادة ملهمة باعتبارها وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية بمؤسسات التعليم الجامعي.

وبمراجعة الأدبيات تتضح أهمية القيادة وبالأخص القيادة الملهمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية، من منطلق أن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال واستثمار الموارد والفرص المتاحة .

وهذا يتضح أكثر من خلال تناولت نتائج الدراسات التي تناولت القيادة والبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التمكين وتحسين الأداء المؤسسي. وتوصلت جميعها إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة على البراعة التنظيمية، و من أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الإيجابية للقيادة وبراعة العاملين، حيث أوضحت الدراسة أن سلوكيات القائد المتفتح مع الآخرين تزيد من القدرات الاستكشافية وإبداعية الاستغلال من قبل الأفراد بالمؤسسات المختلفة^(١٨٧).

د. سهام أحمد محمد علوان

- وجود تأثير إيجابي للقيادة الإيجابية على البراعة التنظيمية، ببعديها (الاستكشافي والاستغلالي)، مما يزيد من الإنتاجية ويساهم في إبداع الأفراد في العمل المؤسسي، وفي النهاية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، وأخيراً نشر ثقافة الإبداع (١٨٨).
- وجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة ككل على البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف (الاستغلال/الاستثمار)، ووجود تأثير معنوي قوي لبعدي (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات على البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف) (١٨٩).
- أن للقيادة دور مهم وأساسي في تحقيق التوازن المحكم من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها (١٩٠).
- وجود أثر إيجابي لسلوكيات القيادة الاستراتيجية (الرؤية، التركيز، التنفيذ) على بناء البراعة التنظيمية داخل المؤسسات مما يرفع من مستوى براعتها (١٩١).
- وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستغلال، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على الاستكشاف. مما يؤكد على تأثير القيادة الأخلاقية على تحقيق البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال والاستكشاف) (١٩٢).
- كما تناولت دراسة درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت "كبيرة"، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيراً" أيضاً، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات

دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم^(١٩٣).

- بالإضافة لهذا تناولت دراسة السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات ومستوى تحقيق البراعة التنظيمية أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار. وقد أظهرت النتائج أن مستوى البراعة التنظيمية يتأثر بسلوك القيادة بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي الأخرى^(١٩٤).

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين السلوك القيادي والتوجه بالبراعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم^(١٩٥). وجود تأثير إيجابي لفريق الإدارة العليا على التوجه بالبراعة التنظيمية.

- إن وجود استراتيجيات واتصالات واضحة بين القادة ومرؤوسهم يؤدي إلى زيادة مستوى البراعة داخل محيط العمل بالإضافة إلى زيادة قدرة الإدارة العليا على حل الصراع داخل مكان العمل^(١٩٦).

ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات التي تناولت القيادة وأهميتها في تحقيق البراعة التنظيمية وتوصلت إلى أن الدور الرئيس والأهم لتحقيق البراعة التنظيمية متوقف على نوعية القيادة وسلوكياتها وخصائصها والتي تسعى إلى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف للموارد الجديدة التي تحقق التميز المؤسسي بالإضافة إلى قدرتها على استغلال ما هو متاح للمؤسسة أفضل استغلال بشكل يجعلها مميزة عن المؤسسات بما يؤثر على سمعة المؤسسة التي ينتمي إليها.

وانطلاقاً مما سبق تتضح مدى أهمية دور القيادة في تحقيق البراعة التنظيمية. ويعد البعد الإلهامي في القيادة أمراً أساسياً لجعلها قادرة على العمل بفعالية في ظل البيئة المتغيرة وكذلك دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف، وقد اتضح هذا جلياً في الدراسات التالية:

- دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية. تسعى إلى التعرف على مدى وجود تأثير لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، والاعتبارات الشخصية) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية من أهمها بعد (الدافعية الملهمة لدى القائد) وأبعاد البراعة التنظيمية^(١٩٧). ومن هنا يتضح مدى أهمية البعد الإلهامي للقائد في تحقيق البراعة التنظيمية.

- كذلك هدفت دراسة أخرى التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، وتوصلت إلى أن للقيادة التحويلية ببعدها الإلهامي جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مستوى البراعة التنظيمية لديهم بدرجة مرتفعة أيضا^(١٩٨). مما يؤكد على أهمية ودور البعد الإلهامي للقائد.

وإجمالاً توصلت كافة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على البراعة التنظيمية وعلى وجه الأخص البعد (الإلهامي) للقيادة مقارنة بالأبعاد الأخرى لمدخل القيادة التحويلية^(١٩٩). كما أكدت دراسة أخرى أن هناك ارتباطاً دال إحصائياً بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد البراعة التنظيمية^(٢٠٠). إضافة لدراسة أخرى أكدت على وجود تأثير إيجابي لمدخل القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، والاستكشاف)^(٢٠١). وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية والتعلم التنظيمي على البراعة التنظيمية^(٢٠٢). كما اتفقت مع دراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية^(٢٠٣). وكذلك وجود علاقة ارتباط بين أساليب القيادة (التحويلية، الخادمة، الجديرة بالثقة) والبراعة التنظيمية^(٢٠٤).

وبصفة خاصة على المؤسسات التعليمية توصلت دراسة أن القيادة التحويلية ببعدها الإلهامي تعد أهم مطلب لتحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية^(٢٠٥).

وأن اهتمام القيادات بالبراعة التنظيمية يؤدي دورا كبيرا في الحد من (الانهيار التنظيمي- الأزمة التنظيمية، والقلق التنظيمي، والفوضى التنظيمية والصراع التنظيمي، والاضطراب التنظيمي، والإحباط التنظيمي). بالمؤسسات الجامعية^(٢٠٦).

من خلال استعراض نتائج الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية يتضح أن بعد الإلهام والذي يعتبر بعد رئيس في القيادة التحويلية له دور قوى في تحقيق البراعة التنظيمية.

وبناء عليه قامت دراسات بتحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية وتوصلت لوجود أثر معنوي للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية^(٢٠٧).

ومما سبق يتضح اتفاق معظم الدراسات على وجود علاقة بين القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية والقيادة الملهمة بصفة خاصة وتحقيق البراعة التنظيمية، وأنها علاقة ايجابية.

وحيث أن القيادة التحويلية تتضمن في طياتها بعض من الإلهام في القائد ضمن أبعادها تحاول الدراسة الحالية التعرف على مدى تأثيره في تفعيل ممارسات البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية خاصة أن لا توجد دراسة تناولت تأثير القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية بالتعليم الجامعي- في حدود علم الباحثة-، الأمر الذي يعني وجود مساهمة للبحث الحالي في سد الفجوة البحثية من خلال تناول التأثير المباشر للقيادة الملهمة على البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية.

وانطلاقا من نتائج الأدبيات والتي أكدت على أن نمط القيادة الملهمة أصبح بديلا استراتيجيا هاما لاغنى عنه في الوقت الحالي بالمؤسسات التعليمية وأكثر ملائمة فيها

ومن ثم توصلت إلى أن القيادة الملهمة لديها قدر أكبر من الأهمية. وأن القيادة الملهمة تدور حول إلهام الآخرين لمواجهة التحديات الراهنة وحث أتباعهم على المضي قدماً، إما في الأزمات أو في الحفاظ على الوضع في بيئة العمل الجامعي المليئة بالضغوط، فهناك العديد من الأسباب والدوافع للاعتماد واستبدال القيادة التحويلية بالقيادة الملهمة من أجل تجديد شباب الفريق أو المؤسسة الجامعية ككل باستمرار وكذلك تميزه بالوضوح المفاهيمي . فالقادة الملهمون هم بناء المستقبل في الوقت الراهن (٢٠٨).

ومن منطلق أن البراعة التنظيمية تسعى إلى تحقيق التوازن بين عمليتي استثمار واستكشاف فرص جديدة وتحقيق التكيف والاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية فالتحدي الأكبر الذي يواجه تلك المؤسسات لتحقيق أهدافها هو اختبار الطريقة المناسبة التي تمكنها من الحصول على أقصى منفعة من مواردها الحالية والمستقبلية لتحقيق إبداعات مستمرة وفي نفس الوقت يمكنها متابعة التغييرات والتطورات في البيئية الخارجية من خلال مواصلة عملية الاستكشاف لتحقيق إبداعات جذرية لتساعد المؤسسات الجامعية علي تعزيز وضعها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية.

وهنا يأتي الدور المهم للقيادة الملهمة في التعرف على الواقع والفرص والإمكانيات، فالفرص بالمؤسسات الجامعية قد تكون مادية و بشرية، ملموسة وغير ملموسة، وهنا يظهر دور القائد الملهم في البحث عن الفرص والإمكانيات في عقول الأفراد، إذ أن الفرص قد تكون على شكل مهارة وخبرة في عضو هيئة تدريس أو طالب، وموظف وكذلك الموارد المادية الملموسة وغير من تكنولوجيا ومعلومات وموارد مالية، فالقائد يحرص على عقد لقاءات مستمرة مع كافة عناصر العملية التعليمية والإدارية للتعرف على آراءهم ومقترحاتهم باستمرار وبشكل دوري ليستطيع حصر كافة الفرص والإمكانيات واستثمارها ومن ثم تتحقق البراعة التنظيمية وتزيد فرص الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الجامعية.

وبالاستعانة بالإطار النظري السابق ونتائج الدراسات، يتضح أنه بإمكان القيادة الملهمة تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية من خلال:

- ❖ وضع رؤية للمؤسسة الجامعية تشجع على العمل الفريقي والتشاركي، مع كل الأفراد بالمؤسسة مع التأكيد على القيم والأهداف الشخصية والمهنية المشتركة المتوافقة مع الأهداف التنظيمية.
- ❖ بناء شعور بالضرورة الملحة لتحدي "الوضع الراهن" والمخاطرة بذلك يمكن أن يؤدي إلى نجاح أكبر في المستقبل مما يحقق التميز والريادة للجامعة. والتشجيع على التصرف بكل ثقة وحماس.
- ❖ إلمام القائد الملهم بالمعرفة الشاملة بالسياق التنظيمي، ومن خلال قدراته معتمدا على الثقة بالفطرة أكثر من الأرقام و البيانات الكمية. واثق من استعداده ويسمح للفرصة بتوجيه عملية اتخاذ القرار.
- ❖ إنشاء بيئة عمل مبنية على الثقة والنزاهة باستدامة، حيث يسمح للأعضاء بالعمل وفقا لإمكاناتهم وقدراتهم مع العمل الجماعي والتعاون لتعزيز العلاقات التي تطور الأفراد مهنيا وشخصيا.
- ❖ سعى القائد الملهم إلى أن يكون عادلاً و صادقاً من خلال نبذ مفاهيم المساواة بين جميع العاملين، لكنه منتبه لمطابقة المواهب مع المهمة. القائد الملهم علنا يشيد بالأعضاء ويكافئهم على الإنجاز ، ويزيد من تعزيز ثقافة المخاطرة ، الإبداع والشفافية والمساءلة.
- ❖ القائد قدوة في الأداء والدعم وتوجيه كافة العاملين ، مع الاعتماد على الثواب والثناء والمكافأة بناء على النتائج والأداء ، ويعتمد القائد الملهم على المكافأة والثناء مرة واحدة عندما يكتمل النشاط .
- ❖ القائد الملهم يروج الإيثار والالتزام بأهداف المؤسسة كتضحية قصوى.

❖ الإدارة الفعالة والدقيقة للأداء حيث ينمى لدى العاملين أهمية الثقة والمسؤولية بينهما. كما يراقب الجهود ويكافئ النجاحات ويدعم الفشل كفرص للتعلم.

ومن هنا يمكن القول أن هذا النموذج للقيادة الملهمة قائم على تحقيق البراعة التنظيمية من خلال علاقات وممارسات العمل بالمؤسسات الجامعية خاصة بين المرؤوسين وقياداتهم والتي تحتاج لتدعيم أكثر وعلى القائد أن يعي جيدا تلك العلاقات والثقافة المميزة والمناخ التنظيمي الجيد والفعال داخل المؤسسات الجامعية وأن يعزز من الشفافية والمساءلة والنزاهة في تلك العلاقات وأن يصبح قادرا على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالمستقبل نجاح مؤسساتهم وكذلك توقع النتائج المحتملة، مما يسهم في تحقيق البراعة التنظيمية.

كما أن متطلبات نجاح تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية قائم على تقديم دعم كافي وتشجيع الأفكار الجديدة الابداعية التي تسهم في تطوير عمل المؤسسة الجامعية والأعمال التنفيذية والاستثمارية، من خلال قيادة واعية وفعالة لديها رؤية استراتيجية ملهمة، ومن ثم تقوم بتنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد بالمؤسسة الجامعية ككل وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض والعمل بروح الفريق.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الملهمة بالمؤسسة الجامعية في ظل الوضع الراهن والتحديات والتنافسية التي تواجه التعليم العالي، ومن إيمانها بثقافة التغيير والتطوير والابداع والابتكار فمن الأنسب والأحوج أن تمارس قياداته مدخل القيادة الملهمة، فلطبيعته الخاصة واستقلاليته فلمؤسساته صبغة خاصة يتوجب على قادتها أن تبذل أقصى ما يمكن من أجل إحداث التأثير في نفوس كافة العاملين به فإذا ما شعر القائد الملهم بأن الوضع الحالي في المؤسسة غير مناسب ولا يحاكي المستقبل المنشود، وأن الرؤية لا تساير الأحداث والاحتياجات المجتمعية الملحة والمتغيرات العالمية المتسارعة، هنا يبرز دورها في الطريقة التي تتبعها لصناعة رؤية ملهمة بالتواصل الأعضاء في

القسم والكلية وذوي الخبرة من أجل تنفيذ مقترحاته بغية أن يسير القسم أو الكلية مثلاً في طريقها نحو الريادة والتميز والإبداع، فالطريقة التي يتبعها القائد الملهم في عمله بغية الوصول لتحقيق الرؤية هي ما تميزه عن غيره من القادة. ومن ثم أنسب المداخل لتحقيق البراعة التنظيمية للمؤسسة الجامعية.

الخطوة الخامسة

الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة و البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق (نظرياً) يعد التعليم الجامعي أساس التنمية البشرية والذي يسهم بشكل فعال في تطوير وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية للدولة وتطبيق التكنولوجيا الحديثة بها، وإن تحقيق هذا لا يمكن أن يتم إلا بوجود قيادة جامعية فعالة وملهمة تقوم بممارسات قيادية حديثة تقوم على الإبداع والتغيير والبراعة و التي تحقق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية للجامعة.

ومن ثم قامت الحكومة بالعديد من مشروعات ومحاولات لتطوير الأداء للأفراد بالمؤسسات الجامعية، فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لتكون وحدة مستقلة لها كيان مستقل، وفي إطار تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي اعتماداً على الاعتمادات المتاحة في خطة الدولة أو ما يخصص في إطار التعاون الدولي وأية موارد أخرى تقرها الدولة (٢٠٩).

ونتج عن الجهود السابقة تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي Higher Education Enhancement Project (HEEP) لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية ، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة ، ومواجهة التغييرات المتسارعة ، ويشتمل مشروع HEEP على ستة مشروعات رئيسة (٢١٠)، ومنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات Faculty & Leadership Development Project (FLDP)

د. سهام أحمد محمد علوان

ويعد مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FLDP) ، خطوة مهمة في إحداث عملية تطوير التعليم الجامعي بمصر والذي تتضمن في أهدافه تنمية وتحديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والجامعية والكادر الإداري وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية، وهو مشروع ضمن ستة مشروعات قومية تقوم بتنفيذها وزارة التعليم العالي منذ مارس ٢٠٠٢م بناء على توصيات المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي في فبراير ٢٠٠٠م ، ويمثل المشروع الآلية في إحداث عملية تطوير وتحديث ورفع القدرات المهنية والمؤسسية من خلال تنمية المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية بالجامعات من خلال مجموعة من البرامج التدريبية (٢١١).

وتعد محاولات تطوير أداء القيادات الجامعية بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ، والذي يهدف إلى إحداث نقلة نوعية للجامعات من جامعات تقليدية إلى جامعات عصرية ، وتحقيق التنمية المهنية والمؤسسية المستهدفة للجامعات، تنمية قدرات القيادات الإدارية، و اعتبار دورات تنمية القدرات شرطاً مرحلياً للتقدم والترقي للوظائف الأعلى ، وكذلك شرط تفضيل في تقلد المناصب القيادية العليا الإدارية والأكاديمية (٢١٢).

كما قامت الدولة بإعادة تشكيل القيادات الجامعية بالانتخاب ، وذلك لتدعيم ثقة أعضاء هيئة التدريس في القيادات الجامعية ، حيث يتولى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم اختيار القيادات الجامعية بدأ من رئيس القسم ووصولاً إلى رئيس الجامعة وذلك بطريقة الانتخاب (٢١٣).

ورغم كل هذه المحاولات، إلا أن الواقع يشير إلى سلبيات ومعوقات عديدة تؤثر سلباً على مستوى أداء وممارسات القيادات بالتعليم الجامعي، فمازالت تميل إلى تطبيق الممارسات القيادية التقليدية القديمة بشكل يجعل هذه الجامعات تسير في قوالب جامدة بعيدة عن الإبداع والتغيير المطلوب.

حيث تمارس القيادات الجامعية أساليب قيادية تجعلها منفصلة عن عالمها الخارجى وتركيزها على الموضوعات والجوانب الداخلية، ولهذا تأثير غير مرغوب على عمليات الإصلاح والتطوير لأنه بدون جهد قيادى نشط يهتم بجميع جوانب الجامعة من الصعب تحقيق أهدافها المنشودة^(٢١٤).

وهنا يتم استعراض بعض الممارسات التى تسببت فى كون القيادات الجامعية بعيدة كل البعد عن ممارسة أبعاد القيادة الملهمة ومن ثم استحالة تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، وهى كالتالى:

أ. الثقة بالنفس:

تؤكد العديد من الدراسات على ضعف بعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد القيادة الملهمة لجامعة الزقازيق، وذلك للعديد من الأسباب من بينها:

- تمكن القيادات الجامعية فى أعلى مستوى فى قمة الهرم الإدارى من التحكم فى كافة الأمور والإهمال بشكل واضح للقيادات الجامعية الوسطى والتنفيذية وبالتالي عجز هذه القيادة وسيادة نمط إدارى جامد^(٢١٥).

ب. التوجه الاستراتيجى:

تؤكد العديد من الدراسات على ضعف بعد التوجه الاستراتيجى كأحد أبعاد القيادة الملهمة لجامعة الزقازيق ويظهر ذلك بوضوح فى الممارسات الآتية:

- العمل الإدارى لغالبية للقيادات بالجامعة ينحو نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكلية، والتطبيق الحرفى للوائح والنظم، مع تصلب واضح فى شرايين الاتصال، وإحاطة العمل الإدارى بسياج سميك من الخطوات والإجراءات والتوقعات، وفى ذات الوقت، رغبة المستويات الدنيا فى الجهاز الإدارى فى التحايل والإفلات، والإحالة إلى آخرين هرباً من تحمل المسؤولية^(٢١٦).

د. سهام أحمد محمد علوان

- خلو مشروعات التنمية المهنية للقيادات الجامعية من وجود برامج تدريبية تتعلق بالأداء الاستراتيجي الجامعي بوجه عام، والذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بوجه خاص، وخاصة فيما يتعلق بمهارات استشرف المستقبل (بأن يكون لدى المرشح رؤية استراتيجية مستقبلية شاملة وواضحة ومتكاملة بشأن تطوير الجامعة أو الكلية أو القسم)، والتفكير النظمي، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، والشراكة والتحالفات الاستراتيجية، والإبداع الاستراتيجي؛ مع أن القيادات الجامعية في أمس الحاجة إلى مثل هذه البرامج، خاصة في ظل المؤثرات والمتغيرات العلمية والمعرفية والتقنية، وسعي الجامعات نحو التفوق والتميز والمنافسة العالمية.(٢١٧).

ج. إدارة التغيير:

- تؤكد العديد من الدراسات على ضعف بعد إدارة التغيير كأحد أبعاد القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق ويظهر ذلك بوضوح في الممارسات الآتية:
- إن نظرة القيادات الجامعية إلى التعليم الجامعي مازالت قاصرة على مجرد أنه خدمة و ليس استثمار وبالتالي عدم الاهتمام بالبحث العلمي ودعمه بشكل فعال ليساهم في تنمية موارد الجامعة.(٢١٨).
 - ضعف اهتمام القيادات الجامعية بتوفير وسائل دعم البحث العلمي حيث نجد النقص الحاد في الأجهزة العلمية والمعملية والمعدات والأدوات اللازمة في الأقسام العلمية وبالتالي التأثير على مستوى الأبحاث العلمية وخاصة للطلاب غير القادرين على توفير هذه الأدوات والوسائل بأنفسهم.
 - هناك اهتمام كبير بالشكل التنظيمي للجامعة بغض النظر عن مدى ملاءمته لظروف واحتياجات العمل الفعلية، فهناك قصور في تحديد واضح للمهام لكل من تلك الوظائف فضلاً عن عدم التناسب بين المسؤوليات المتوقعة من بعض الأفراد

والسلطات الممنوحة لهم ووجود تكرار في بعض المهام والوظائف وهذا يؤدي بالضرورة إلى عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الوفاء بمتطلبات العمل والتطوير والتغيير في المستقبل^(٢١٩).

- غياب التطبيق الواضح لمبدأ الاستقلال الإداري للجامعة، فعلى الرغم من صدور مبدأ استقلال الجامعات في قانون تنظيم الجامعة في مصر الذي يوضح في مادته الأولى أن الدولة تكفل استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج^(٢٢٠).

- العمل الإداري بالجامعة ينحو نحو الروتين والبيروقراطية، وتمركز السلطة، وبطء الإنجاز، وغلبة الشكائية، والتطبيق الحرفي للوائح والنظم، مع تصلب واضح في شرايين الاتصال، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة و البحث العلمي، ما أدى إلى ضعف قاعدة البيانات لدي المؤسسات البحثية المختلفة، وبالتالي عدم القدرة على دعم اتخاذ القرار^(٢٢١).

مما سبق يتضح أن هناك معوقات لإدارة التغيير. فالقيادات بجامعة الزقازيق لا تتمكن من وضع هيكلها التنظيمي وبالتالي لا تتمكن من تحديد قواعد وسياسات وخطط العمل بها، لذلك نجد أن الاستقلال الإداري للجامعات مجرد خيال وليس واقع حقيقي رغم الحاجة الماسة إلى الاستغلال الإداري للجامعة حتى تستطيع تقديم برامج تنمية إدارية لهم حيث سيكون للجامعة الحق في تحديد أهدافها الخاصة وستكون قادرة على تخطيط هذه البرامج وتنفيذها دون أن يكون هناك لوائح وقوانين وقرارات وعقبات تقف أمامها من الجهات الأخرى نحو إدارة التغيير والتطوير^(٢٢٢).

- تؤكد العديد من الدراسات على ضعف بعد تمكين العاملين كأحد أبعاد القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق ويظهر ذلك بوضوح فى الممارسات الآتية :
- انتشار معيار التوزيع يكون للأقدمية وليس للكفاءة والخبرة الكبيرة مثلا فى هذا المجال للبحوث أجراها فيه، وهو ما يجعل اتجاه عضو هيئة التدريس يشعر باتجاه سلبى نحو القسم(٢٢٣).
 - ضعف وجود نظام فعال داخل الأقسام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لهم، ضعف مشاركتهم فى صنع القرار، العلاقة غير الطيبة - فى كثير من الأحيان - بين رؤساء الأقسام والمتعاملين معهم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم(٢٢٤).
 - اهمال القيادات الجامعية لطلاب البحث العلمي وذلك بتوفير المنح والمساعدات وخاصة للطلاب الموهوبين والمبدعين(٢٢٥).
 - وضعف اهتمام القيادات بوضع خطة لتدعيم علاقة الجامعة مع المجتمع وتلبية متطلبات وحاجات المجتمع سواء فى توفير ما هو لسوق العمل ودراسة احتياجات كل قطاعات المجتمع من العمالة والأكاديميين وكذلك الخدمات التى يمكن أن تقدمها الجامعة للمجتمع(٢٢٦).
- وبذلك يتضح غياب تطبيق القيادات بجامعة الزقازيق لممارسات القيادة الملهمة بفعالية مما كان له أبلغ الأثر فى تراجع الجامعة على ممارسة ابعاد البراعة التنظيمية ، حيث أن الممارسات السابقة أودت بجامعة الزقازيق إلى ضعف دورها فى تحقيق التميز والابتكار ومن ثم تحقيق البراعة التنظيمية .
- وهذا يؤكد ضرورة خروج القيادة بجامعة الزقازيق على الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية والتركيز على ممارسات القيادة الملهمة التى تدعم روح التجديد والابتكار والتغيير والإبداع من خلال أبعاده المتمثلة فى الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجى، إدارة التغيير، تمكين العاملين .

الخطوة السادسة

واقع ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية) يستعين البحث باستبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات بالجامعة، للتعرف على الوضعية الراهنة .

المحور الثاني: الإطار الميداني للدراسة:

يتناول هذا المحور الإطار الميداني للدراسة، حيث يعرض إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل (أهداف الدراسة الميدانية، والأداة التي استخدمت لتحقيق الأهداف، وكيفية بنائها وصياغتها)، ثم تحليل نتائجها وتفسيرها ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

-الوقوف على درجة ممارسة القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس داخل جامعة الزقازيق.

-الوقوف على درجة ممارسة البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس داخل جامعة الزقازيق.

-التعرف على العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق.

ب- أداة الدراسة الميدانية:

تعتبر الاستبانة من أنسب الأدوات ملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة للحصول على معلومات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وإجراء البحوث التي تتعلق بالأراء والاتجاهات الراصدة للواقع الفعلي الموجود.

ولتصميم الاستبانة تم الاعتماد على ما يلي:

- مراجعة الأدبيات المرتبطة بالبراعة التنظيمية والقيادة الملهمة لدى القيادات بالجامعة.

د. سهام أحمد محمد علوان

- تحليل الدراسات السابقة.

- الإطار النظري للدراسة الحالية.

وعلى ضوء ما سبق يتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء الرأي في مدى مناسبة المفردات تحت كل محور، وفي ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم أجريت التعديلات، وتم حذف بعض العبارات وإضافة أخرى وتعديل بعض الصياغات.

وقد تكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة محاور:

المحور الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن عضو هيئة التدريس الذي يقوم بتعبئة الاستبانة وهي: (الجنس، نوع الكلية، واعتماد الكلية).

المحور الثاني: وقيس واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة بجامعة الزقازيق ، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية و(٢٦) عبارة.

المحور الثالث: وقيس واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق ، ويتكون من (٢٠) عبارة.

وقد كانت استجابات العبارات (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا). وقد تم تقسيم الاستبانة كما في الجدول.

جدول (١٠) يوضح محاور الاستبانة الرئيسية

| الرقم | المحور | عدد العبارات |
|---|--------------------------------------|--------------|
| الجزء الأول: واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة بجامعة الزقازيق ، ويتكون من أربعة أبعاد: | | |
| ١ | الثقة بالنفس | ٦ |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي | ٦ |
| ٣ | إدارة التغيير | ٦ |
| ٤ | تمكين العاملين | ٦ |
| | المجموع | ٢٦ |
| الجزء الثاني: واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. ويتكون من اثنين من الأبعاد | | |
| ١ | الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للموارد | ١٠ |
| ٢ | استكشاف الفرص الجديدة | ١٠ |
| | المجموع | ٢٠ |

القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

ج- صدق الاستبانة:

١- صدق المحكمين:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، حيث تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من الأساتذة بالكلية كمحكمين وذلك لمعرفة مدى صدقها من حيث المحتوى ومدى تغطيتها لجوانب موضوع الدراسة، وتم اعتبار اتفاق المحكمين على عبارات الاستبانة بعد تعديل بعض الصياغات وإضافة بعض العبارات، في ضوء ما اقترح من آراء بمثابة صدق للاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجداول التالية توضح معاملات ارتباط بيرسون.

جدول (١١) يوضح معاملات ارتباط أبعاد "القيادة المهمة"

| تمكين العاملين | | إدارة التغيير | | التوجه الاستراتيجي | | الثقة بالنفس | |
|----------------|---------|----------------|---------|--------------------|---------|----------------|---------|
| معامل الارتباط | المفردة | معامل الارتباط | المفردة | معامل الارتباط | المفردة | معامل الارتباط | المفردة |
| ٠,٨٧٣ | ١ | ٠,٩٤٩ | ١ | ٠,٩١٥ | ١ | ٠,٩٢٣ | ١ |
| ٠,٩٥٤ | ٢ | ٠,٨٩٤ | ٢ | ٠,٩٤١ | ٢ | ٠,٩١٣ | ٢ |
| ٠,٩٤٠ | ٣ | ٠,٩٨٣ | ٣ | ٠,٨٠٤ | ٣ | ٠,٨٧٨ | ٣ |
| ٠,٩٣٢ | ٤ | ٠,٩٣٨ | ٤ | ٠,٩٦٥ | ٤ | ٠,٩٤١ | ٤ |
| ٠,٩٤٠ | ٥ | ٠,٨٨٩ | ٥ | ٠,٩٤٠ | ٥ | ٠,٩٣٠ | ٥ |
| ٠,٩١٠ | ٦ | ٠,٩٠٨ | ٦ | ٠,٩٠٦ | ٦ | ٠,٩٥٤ | ٦ |

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه.

د. سهام أحمد محمد علوان

جدول (١٢) يوضح معاملات ارتباط لابعاد "البراعة التنظيمية"

| الاستكشاف لفرص الجديدة | | الاستغلال الأمثل لفرص | |
|------------------------|---------|-----------------------|---------|
| معامل الارتباط | المفردة | معامل الارتباط | المفردة |
| ٠.٩١٣ | ١ | ٠.٩٢٧ | ١ |
| ٠.٩٤١ | ٢ | ٠.٩٦٧ | ٢ |
| ٠.٩٥١ | ٣ | ٠.٨٩٣ | ٣ |
| ٠.٩٦٤ | ٤ | ٠.٩٥٨ | ٤ |
| ٠.٩٤٠ | ٥ | ٠.٩٤٨ | ٥ |
| ٠.٩٠٨ | ٦ | ٠.٩٦١ | ٦ |
| ٠.٩٥٨ | ٧ | ٠.٨٨٥ | ٧ |
| ٠.٩٣١ | ٨ | ٠.٩٣٨ | ٨ |
| ٠.٩٦٧ | ٩ | ٠.٩٦٦ | ٩ |
| ٠.٩٢٢ | ١٠ | ٠.٩٦٠ | ١٠ |

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل مفردة من المفردات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه داله إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وبذلك تعتبر جميع المفردات صادقة لما وضعت لقياسه. مما يدل على تمتع مفردات الاستبيان بدرجة عالية من الصدق.

د- ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' alpha)، لمحاور الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (١٣) يوضح نتائج معاملات الفاكرونباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة

| م | المحور | البعد | عدد المفردات | معامل الثبات (alpha) |
|--|-------------------|--------------------|--------------|----------------------|
| ١ | القيادة المهمة | الثقة بالنفس | ٦ | ٠.٩٦٣ |
| ٢ | | التوجه الاستراتيجي | ٦ | ٠.٩٥٩ |
| ٣ | | ادارة التغيير | ٦ | ٠.٩٦٧ |
| ٤ | | تمكين العاملين | ٦ | ٠.٩٥٦ |
| معامل الثبات لمحور القيادة المهمة ٠,٩٨٦ | | | | |
| ١ | البراعة التنظيمية | الاستغلال | ١٠ | ٠.٩٨٥ |
| ٢ | | الاستكشاف | ١٠ | ٠.٩٨٥ |
| معامل الثبات لمحور البراعة التنظيمية ٠,٩٩٠ | | | | |
| معامل الثبات الكلي ٠,٩٩٣ | | | | |

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

ويتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي (٠,٩٩٣) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ومن ثم يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

و- مجتمع وعينة الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحديد العينة تمت الموافقة على إجراء مثل هذه الدراسة من جميع الكليات المذكورة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق البالغ عددهم (٥٠٤)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس على مستوى الكليات المختلفة والتي تمثلت في ٤ قطاعات تمثل في (القطاع الطبي: ومنه كلية التمريض، والقطاع العملي: ومنه كلية الزراعة، القطاع النظري: ومنه كلية التجارة، القطاع التربوي: ومنه كلية التربية).

ويوضح الجدول التالي إحصائية بعينة الدراسة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة كالتالي (نوع الكلية، النوع/ الجنس، الاعتماد)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٤) إحصائية بعدد عينة الدراسة النهائية حسب الفئة

| العينة حسب نوع الكلية | حسب الجنس | حسب اعتماد الكلية | العدد الاجمالي |
|-----------------------|-----------|-------------------|----------------|
| العملية (١٠٨) | ذكر (١٢٦) | معتمدة (١٢٦) | ١٧١ |
| النظرية (٦٣) | أنثى (٤٥) | غير معتمدة (٤٥) | |

وبالنظر إلى الجدول السابق يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الكليات العملية حيث بلغت عددهم (١٠٨) مقابل (٦٣) من الكليات النظرية، وكذلك يتبين أن معظم أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (١٢٦) مقابل (٤٥) من الإناث، كما تبين أن معظم أفراد العينة من الكليات المعتمدة حيث بلغ عددهم (١٢٦) في مقابل (٤٥) من الكليات غير المعتمدة.

والجداول التالية توضح تصنيف استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة وأبعادها:

أ. محور القيادة الملهمة: ويهدف هذا المحور إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة داخل جامعة الزقازيق. من خلال تحديد درجة ممارسة القيادة للأبعاد التالية (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين)، وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد .

- البعد الأول: الثقة بالنفس: ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجداول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الثقة بالنفس .

جدول (١٥) بعد الثقة بالنفس لدى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | المفردة | التكرارات / % | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة | |
|---|---|---------------------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|------------|
| | | كبيرة جداً (١) | كبيرة (٢) | متوسطة (٣) | قليلة (٤) | قليلة جداً (٥) | | | | | |
| ١ | يهتم بتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله | ٨١ %٤٧,٤ | ٤٥ %١٦,٣ | ٣٦ %٢١,١ | ٠ % | ٩ %٥,٣ | ١,٨٩ | ١,٠٧٤ | ٤ | قليلة | |
| ٢ | يبدو مشكناً لما يقوله ويفعله فيظهر ولثاً من قدراته وإمكاناته | ٦٣ %٣٦,٨ | ٥٤ %٣١,٦ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٠ % | ٩ %٥,٣ | ٢,٠٥ | ١,٠٥٣ | ٣ | قليلة | |
| ٣ | لديه القدرة الميظرة على نفسه عند الغضب فيعتبر قدرة في سلوكه وأفعاله | ٧٢ %٤٢,١ | ٦٣ %٣٦,٨ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٠ % | ١,٨٩ | ٠,٩٧٠ | ٥ | قليلة | |
| ٤ | لديه رؤية واضحة في القيادة تستند إلى فلسفة محددة ورؤية ثابتة | ٥٤ %٣١,٦ | ٧٢ %٤٢,١ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٩ %٥,٣ | ٢,١٦ | ١,١٣٩ | ٢ | قليلة | |
| ٥ | يتقبل آراء العاملين في قراراته ويعدل منها | ٨١ %٤٧,٤ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢٧ %١٥,٨ | ٩ %٥,٣ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢,٢٦ | ١,٤٦٨ | ١ | قليلة | |
| ٦ | يتعامل مع مشكلات العمل بطرق مناسبة وعلمية | ٨١ %٤٧,٤ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٢٧ %١٥,٨ | ٩ %٥,٣ | ٩ %٣,٥ | ١,٩٥ | ١,١٤٩ | ٦ | قليلة | |
| | | د. مجموع بعد الثقة بالنفس | | | | | ١,٢٢١٠ | ٦,١٩٦٠ | | | قليلة جداً |

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

جدول (١٦) يوضح درجة الممارسة

| كبيرة جدا (١) | كبيرة (٢) | متوسطة (٣) | قوية (٤) | قوية جدا (٥) |
|---------------|-----------|------------|----------|--------------|
| ٥-٤,٢ | ٤,٢-٣,٤ | ٣,٤-٢,٦ | ٢,٦-١,٨ | ١,٨-١ |

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بالنفس لدى القيادات بالجامعة تراوحت ما بين (٣,٧٤-٤,١١) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة قليلة جدا.

حيث أن المفردة رقم (٥) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، بينما جاءت المفردة رقم (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وجاءت المفردة رقم (٢) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وجميعها بدرجة ممارسة قليلة، وهذا يدل على أن القيادات بجامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في بعد الثقة بالنفس، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة المفردة رقم (٦) بمتوسط حسابي (١,٩٥).

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق ضعف وقصور في بعد الثقة بالنفس لدى القيادات بجامعة الزقازيق منتملا في قصور في التعامل مع مشكلات العمل بطرق علمية سليمة، ضعف في قدرته السيطرة على نفسه عند الغضب، وبممكن تفسير هذا ناتج عن قصوره في تطوير نفسه من خلال مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله، وضعف مستواه المهني والإداري وقلة الدورات التدريبية المخصصة والمتعلقة بتنمية أبعاد القيادة الملهمة. وفي عدم تقبله لفكرة إشراك العاملين في القرارات التي يتخذها.

- **البعد الثاني التوجه الاستراتيجي:** ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد التوجه الاستراتيجي لدى القيادة الجامعية.

د. سهام أحمد محمد علوان

جدول (١٧) بعد التوجه الاستراتيجي لدى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| درجة الممارسة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات / % | | | | | المفردة | أ |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---|---|
| | | | | قليلة جدا (٥) | قليلة (٤) | متوسطة (٣) | كبيرة (٢) | كبيرة جدا (١) | | |
| كثيرة | ٦ | ١,٤٩١ | ٢,٠٠ | ٢٧ %١٥,٨ | ٩ %٥,٣ | ٠ | ٣٦ %٢١,١ | ٩٩ %٥٧,٩ | يوضح للعاملين رؤية مستقبلية للمؤسسة، وينصت جيدا لوجهات النظر المختلفة ويحترمها ويحترمها | ١ |
| كثيرة | ١ | ١,٢٢٠ | ٢,٣٢ | ٩ %٥,٣ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢٧ %١٥,٨ | ٥٤ %٣١,٦ | ٥٤ %٣١,٦ | يشرك في صياغة الأهداف المستقبلية لكافة الموظفين داخل وخارج المؤسسة | ٢ |
| كثيرة | ٤ | ١,٠٠٧ | ٢,٢١ | ٩ %٥,٣ | ٠ | ٥٤ %٣١,٦ | ٦٣ %٣٦,٨ | ٤٥ %٢٦,٣ | يترجم أهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتطبيق و يوظف أدوات وأوتق تنفيذ | ٣ |
| كثيرة | ٥ | ١,٤١٤ | ٢,١١ | ٢٧ %١٥,٨ | ٠ | ١٨ %١٠,٥ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٨١ %٤٧,٤ | يحلل نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة، ويستشعر الفرص والتحديات . | ٤ |
| كثيرة | ٢ | ١,١٩٩ | ٢,٢١ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ٣٦ %٢١,١ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٦٣ %٣٦,٨ | يضع خطة استراتيجية شاملة وبيئة لواجهة المخاطر المحتملة | ٥ |
| كثيرة | ٣ | ١,١٠٧ | ٢,٢١ | ٩ %٥,٣ | ٩ %٥,٣ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٥٤ %٣١,٦ | ٥٤ %٣١,٦ | يتابع باستمرار تنفيذ الخطة المستقبلية مع وية الطبعات . | ٦ |
| كثيرة جدا | | ٦,٦٤٨ | ١,٣٠٥ | م . مجموع بعد التوجه الاستراتيجي | | | | | | |

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد التوجه الاستراتيجي تراوحت ما بين (٢-٢,٣٢) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة قليلة جدا.

حيث أن المفردة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٢) بينما جاءت المفردة رقم (٥) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٢,٢١، والمفردة (٦) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٢,٢١، وجميعها بدرجة ممارسة قليلة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة المفردة (١) بمتوسط حسابي (٢,٠٠) .

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق ضعف وقصور في بعد التوجه الاستراتيجي لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في ضعف في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وضعف الانصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، ولديه قصور في تحليل نقاط القوة

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

والضعف في البيئة الداخلية بالمؤسسة، ومن ثم قصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالمؤسسة. غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ بمؤسسته وقصور في توفير الآليات والأدوات لتنفيذ الاستراتيجيات بغية تحقيق الرؤية المستقبلية.

● **البعد الثالث: إدارة التغيير :** ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد إدارة التغيير لدى القيادة الجامعية.

جدول (١٨) بعد إدارة التغيير لدى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| درجة الممارسة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات / % | | | | | المفردة | م |
|---------------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|--|---|
| | | | | قليلة جدا (٥) | قليلة (٤) | متوسطة (٣) | كبيرة (٢) | كبيرة جدا (١) | | |
| قليلة | ٣ | ١,٣٧٦ | ٢,١١ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٩ %٥,٣ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٨١ %٤٧,٤ | يتم بتوضيح التغيير المطلوب ومبرراته | ١ |
| قليلة | ١ | ١,١٣٠ | ٢,٣٢ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ٣٦ %٢١,١ | ٦٣ %٣٦,٨ | ٤٥ %٢٦,٣ | يتابع نتائج التجارب الرائدة العالمية ويطبقها | ٢ |
| قليلة | ٢ | ١,٢٨٤ | ٢,٢١ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ٢٧ %١٥,٨ | ٥٤ %٣١,٦ | ٧٢ %٤٢,١ | يضع استراتيجية لمواجهة الأزمات والطوارئ وأي تغيير طارئ | ٣ |
| قليلة | ٤ | ١,٢١٣ | ٢,١١ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٩ %٥,٣ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٨١ %٤٧,٤ | يؤمن بقرارات وخبرات العاملين بالمؤسسة | ٤ |
| قليلة | ٥ | ١,١٩٤ | ٢,٠٥ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٥٤ %٣١,٦ | ٧٢ %٤٢,١ | يراعى سلوكيات العاملين عند تجميعهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة | ٥ |
| قليلة | ٦ | ١,٠٧٤ | ١,٨٩ | | ١٨ %١٠,٥ | ٣٦ %٢١,١ | ٢٧ %١٥,٨ | ٩٠ %٥٢,٦ | يقدر ويحترم الجازات السابقين بميزاتها ويعيوبها | ٦ |
| قليلة جدا | | ٦,٥٨٩ | ١,٢٦٨ | م . مجموع بعد إدارة التغيير | | | | | | |

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد إدارة التغيير تراوحت ما بين (٣,٦٨-٤,١١) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة قليلة جدا

د. سهام أحمد محمد علوان

حيث أن المفردة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٣٢) بينما جاءت المفردة رقم (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٢١)، جاءت المفردة رقم (١) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,١١) وجميعها بدرجة ممارسة قليلة، وهذا يدل على أن القيادات بجامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في بعد إدارة التغيير. وفي المرتبة الأخيرة جاءت المفردة (٦) بمتوسط حسابي (١,٨٩).

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق ضعف وقصور في بعد إدارة التغيير لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في ضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بمميزاتها وعيوبها، غياب مراعاة لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة حقيقية، لا يؤمن بقدرات وخبرات العاملين بالمؤسسة الجامعية، ولا يهتم بتوضيح التغيير المطلوب ومبرراته.

- **البعد الرابع: تمكين العاملين:** ويندرج تحت هذا البعد (٦) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد تمكين العاملين لدى القيادة الجامعية.

جدول (١٩) بعد تمكين العاملين لدى القيادة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | المفردة | التكرارات / % | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-----------------------------|---|----------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| | | مرتفعة (١) جدا | مرتفعة (٢) | متوسطة (٣) | | | | |
| ١ | يتيح للعاملين فرص للتعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل | ٨١ %٤٧,٤ | ٣٦ %٢١,١ | ٣٦ %٢١,١ | ١٨ %١٠,٥ | ٠ % | ٥ | كثيرة |
| ٢ | يهتم بفتح قنوات الاتصال الجديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخليا وخارجيا | ٦٣ %٣٦,٨ | ٥٤ %٣١,٦ | ٣٦ %٢١,١ | ٩ %٥,٣ | ٩ %٥,٣ | ٤ | كثيرة |
| ٣ | يحرص على تقديم الدعم الكافي لتكثيف من التنمية وتزويج | ٤٥ %٢٦,٣ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٤٥ %٢٦,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ١ | كثيرة |
| ٤ | يشجع ويكافئ الأداء والأفكار الابتكارية في العمل | ٤٥ %٢٦,٣ | ٥٤ %٣١,٦ | ٤٥ %٢٦,٣ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ٢ | كثيرة |
| ٥ | يلفح الكثير من مهام العاملين وفقا لقرائهم | ٧٢ %٤٢,١ | ٣٦ %٢١,١ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢٧ %١٥,٨ | ٩ %٥,٣ | ٣ | كثيرة |
| ٦ | يهدف مناهج تنظيميا تسود العلاقات الإنسانية بسهولة ومرونة | ١٠٨ %٦٣,٢ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٩ %٥,٣ | ١٨ %١٠,٥ | ٦ | كثيرة |
| م. مجموع بعد تمكين العاملين | | | | | | | | جدا قليلة |
| | | | | | | | ٦,٥٧١ | ١,٣١١ |

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

يتبين من الجدول السابق ان متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد تمكين العاملين تراوحت ما بين (٢,٥٣-١,٨٩) مما يدل على أن مفردات هذ البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة قليلة جدا.

حيث أن المفردة رقم (٣) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٢,٥٣) بينما جاءت المفردة رقم(٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٢,٤٢)، وجاءت المفردة رقم(٥) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٢١) وجميعها بدرجة ممارسة قليلة، وهذا يدل على أن القيادات بجامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في بعد تمكس العاملين، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة المفردة رقم (٦) بمتوسط حسابي (١,٨٩).

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن هناك ضعف وقصور في بعد تمكين العاملين لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في ضعف وقصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، قصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل للعاملين، ضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة .

وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة كما يلي.

جدول (٢٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لواقع ممارسة القيادة الملهمة حسب ابعاد الدراسة

| مجالات الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| الثقة بالنفس | ١,٢٢١٠ | ٦,١٩٦٠ | ٤ | قليلة جدا |
| التوجه الاستراتيجي | ١,٣٠٥ | ٦,٦٤٨ | ٢ | قليلة جدا |
| ادارة التغيير | ١,٢٦٨ | ٦,٥٨٩ | ٣ | قليلة جدا |
| تمكين العاملين | ١,٣١١ | ٦,٥٧١ | ١ | قليلة جدا |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة الملهمة | ١,٢٧٢ | ٦,٤٩٦ | | قليلة جدا |

يتضح من الجدول أن درجة ممارسة القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق جاءت تحت مستوى درجة ممارسة قليلة جدا بشكل عام،

وفي جميع أبعاد القيادة الملهمة، وقد جاءت أعلى أبعاد القيادة الملهمة بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي (1,31) وانحراف معياري (6,57)، تلاه بعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (1,30) وانحراف معياري (6,64)، تلاه بعد ادارة التغيير بمتوسط حسابي (1,26) وانحراف معياري (6,58)، وأخيراً بعد الثقة بالنفس بمتوسط حسابي (1,22) وانحراف معياري (6,19).

ويتضح من قراءة التحليل الإحصائي السابق أن القيادات بجامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد القيادة الملهمة مرتبة كالتالي (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الرميدى، 2019) (227) والتي توصلت الى أن هناك ارتباط عكسي ومعنوى قوى بين القيادة الملهمة والتهكم التنظيمي لدي العاملين. والتي تؤكد على ضعف ممارسة قياداتها لأبعاد القيادة الملهمة، وكذلك دراسة (دحام & خضر، 2019) (228). والتي توصلت الى وجود أثر للقيادة الملهمة في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين. والناتج عن ضعف في ممارسة أبعاد القيادة الملهمة، وكذلك دراسة (عبدالحافظ، 2017) (229)، والتي توصلت لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي للعاملين. و دراسة (Salas-Vallina et al. , 2020) (230). والتي توصلت إلى أن القادة الملهمين يؤثران بشكل مباشر وإيجابي على أتباعهم من خلال التعلم المستمر و التفكير المستقل الاستباقي والتعلم النشط والابتكار كما يحفز القادة الروحانيون الأتباع فكرياً. ومما سبق يتضح أن كافة الدراسات السابقة تؤكد على أهمية ودور القيادة الملهمة في تطوير أداء المؤسسات وسلوكيات وأداء العاملين بها وأن انخفاض ممارسة أبعاد القيادة الملهمة يؤثر على الأفراد والمؤسسة ككل.

القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

ب. محور البراعة التنظيمية: ويهدف هذا المحور إلى التعرف درجة ممارسة البراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق. من خلال تحديد درجة ممارسة جامعة الزقازيق لبعدي (الاستغلال، والاستكشاف). وفيما يلي عرض النتائج لكل بعد من هذه الأبعاد .

- البعد الأول: الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص: ويندرج تحت هذا البعد (١٠) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق.

جدول (٢١) بعد الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | المفردة | التكرارات / % | | | | | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الممارسة |
|---|---|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|
| | | مرتفعة (١) جدا | مرتفعة (٢) | متوسطة (٣) | منخفض (٤) | منخفضة (٥) جدا | | | | |
| ١ | ترصد المؤسسة الفرص المتاحة بشكل مستمر | ٥٤ ٪٣١,٦ | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٣٦ ٪٢١,١ | ١٨ ٪١٠,٥ | ١٨ ٪١٠,٥ | ١,٣١٤ | ٢,٤٢ | منخفضة | ٧ |
| ٢ | تهتم المؤسسة بالمتطلبات الاجتماعية للعاملين بها | ٣٦ ٪٢١,١ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ٦٣ ٪٣٦,٨ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ١٨ ٪١٠,٥ | ١,٢٤٢ | ٢,٧٩ | منخفضة | ١ |
| ٣ | تقدم خبرات ومعارف وأنشطة جديدة للعاملين | ٢٧ ٪١٥,٨ | ٦٣ ٪٣٦,٨ | ٥٤ ٪٢١,١ | ٩ ٪٥,٣ | ١٨ ٪١٠,٥ | ١,١٤٢ | ٢,٥٨ | منخفضة | ٣ |
| ٤ | توفر مناخ تنافسي بين العاملين لإنجاز العمل | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ٦٣ ٪٣٦,٨ | ٩ ٪٥,٣ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ١,٣٤٤ | ٢,٦٨ | منخفضة | ٢ |
| ٥ | تهتم المؤسسة بالأنشطة والخدمات المقدمة | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٩ ٪٥,٣ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ١,٣٥٤ | ٢,٥٨ | منخفضة | ٤ |
| ٦ | تستثمر المؤسسة الفرص الجديدة بشكل فعال | ٥٤ ٪٣١,٦ | ٤٥ ٪٢٦,٣ | ٣٦ ٪٢١,١ | ٩ ٪٥,٣ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ١,٣٩٥ | ٢,٤٧ | منخفضة | ٥ |
| ٧ | توظف المؤسسة التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات | ٦٣ ٪٣٦,٨ | ٣٦ ٪٢١,١ | ٥٤ ٪٢١,١ | ٩ ٪٥,٣ | ٩ ٪٥,٣ | ١,١٥٤ | ٢,٢١ | منخفضة | ١٠ |
| ٨ | توظف المؤسسة التغذية الراجعة لتحسينات وإصلاحات في خدماتها | ٤٥ ٪٣١,٦ | ٣٦ ٪٢١,١ | ٣٦ ٪٢١,١ | ٢٧ ٪١٥,٨ | ١٨ ٪١٠,٥ | ١,٣٥٦ | ٢,٥٣ | منخفضة | ٨ |

د. سهام أحمد محمد علوان

| | | | | | | | | | |
|------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|--------|---|--------|
| ٩ | تجرى دراسات مستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا | ٦٣ %٣٦,٨ | ٣٦ %٢١,١ | ١٨ %١٠,٥ | ١٨ %١٠,٥ | ٢,٣٧ | ١,٣٥٠ | ٩ | منخفضة |
| ١٠ | تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبى التطلعات | ٦٣ %٣٦,٨ | ٣٦ %٢١,١ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢٧ %١٥,٨ | ٢,٤٢ | ١,٣٩٠ | ٦ | منخفضة |
| م. مجموع بعد الاستغلال | | | | | | ٢,٥٠٥ | ١٢,٢٠٣ | | منخفضة |

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تراوحت ما بين (٢,٧٩-٢,٢١) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة منخفضة.

حيث أن المفردة رقم (٢) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(٢,٧٩) بينما جاءت المفردة رقم(٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(٢,٦٨) ، والمفردة رقم (٣) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٥٨) ، والمفردة رقم (٥) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٥٨)، وجميعها بدرجة ممارسة قليلة، وهذا يدل على جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في ممارسة بعد الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة المفردة رقم (٧) بمتوسط حسابي (٢,٢١).

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق ضعف وقصور في بعد الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق لدى جامعة الزقازيق متمثلا في : ضعف وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، قصور في إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

و قد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات والتي تؤكد على ضعف ممارسة بعد الاستغلال يضعف من تحقيق البراعة التنظيمية بها يؤثر على أدائها، مثل دراسة (صالح وسليمان، ٢٠٢٠) (٢٣١) حيث أكدت على اتباع سياسة لتحفيز العاملين من خلال استعمال حوافز ومكافآت متنوعة لإثارة التنافس بينهم، ودراسة (الشاعر، ٢٠٢٠) (٢٣٢)، والتي أكدت أن تزويد العاملين بجميع الموارد اللازمة يحقق الأهداف التنظيمية. ودراسة (Nazim & etc, 2020) (٢٣٣) والتي توصلت إلى أن قيادة الابتكار ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي. ويتضح اتفاق كافة الدراسات على أن ممارسة بعد الاستغلال داخل المؤسسة يحقق من الأهداف التنظيمية ويحفز العاملين.

- **البعد الثاني: استكشاف الفرص الجديدة:** ويندرج تحت هذا البعد (١٠) مفردات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مفردة من مفردات بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق.

جدول (٢٢) بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| م | المفردة | التكرارات / % | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|---|---------------|-----------|------------|-----------|---------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| | | كبيرة جدا (١) | كبيرة (٢) | متوسطة (٣) | قليلة (٤) | قليلة جدا (٥) | | | | |
| ١ | تحرص المؤسسة على المتابعة المستمرة للتغيرات محليا وعلميا | ٤٥ | ٧٢ | ١٨ | ١٨ | ١٨ | ٢,٣٧ | ١,٢٦٩ | ٧ | منخفضة |
| ٢ | تحرص على البحث عن الفرص الجديدة | ٥٤ | ٥٤ | ٢٧ | ٢٧ | ٩ | ٢,٣٢ | ١,٢٢٠ | ٩ | منخفضة |
| ٣ | تزود العاملين بمعارف ومهارات جديدة مع التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة دوريا | ٤٥ | ٤٥ | ٤٥ | ٩ | ٢٧ | ٢,٥٨ | ١,٣٥٤ | ٥ | منخفضة |
| ٤ | تشجع العاملين على ابتكار أفكار أصيلة تتحدى الروتين | ٣٦ | ٢٧ | ٧٢ | ١٨ | ١٨ | ٢,٧٤ | ١,٢١١ | ٢ | متوسطة |
| ٥ | تستخدم الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل | ٦٣ | ٤٥ | ٢٧ | ١٨ | ١٨ | ٢,٣٢ | ١,٣٤٤ | ٨ | منخفضة |
| ٦ | تبذل جهود في استكشاف مواهب العاملين وتسمى | ٤٥ | ١٨ | ٧٢ | . | . | ٢,٥٨ | ١,٣٥٤ | ٥ | منخفضة |

د. سهام أحمد محمد علوان

| لاستمرارها بفعالية | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|----|----|----|----|----|----|------|-------|--------|--------|--------|
| ٧ | تستجيب بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدرّس وعلمي | ٣٦ | ٧٢ | ٢٧ | ١٨ | ١٨ | ١٨ | ٢,٤٧ | ١,٢٣٣ | ٦ | منخفضة | |
| ٨ | تشارك العاملین في جلسات للعصف الذهني لتحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة | ٤٥ | ٢٧ | ٥٤ | ٢٧ | ١٨ | ١٨ | ٢,٦٨ | ١,٣٠٤ | ٣ | متوسطة | |
| ٩ | تعديل من إجراءاتها وممارستها على ضوء نتائج التقييم السنتوية | ٤٥ | ٤٥ | ٣٦ | ١٨ | ٢٧ | ٢٧ | ٢,٦٣ | ١,٣٨٩ | ٤ | منخفضة | |
| ١٠ | تبحث عن أحدث الأساليب والتقنيات العالمية لدراساتها وتطبيقها بالمؤسسة | ٣٦ | ٣٦ | ٥٤ | ١٨ | ٢٧ | ٢٧ | ٢,٧٩ | ١,٣٢٥ | ١ | متوسطة | |
| م. مجموع بعد الاستكشاف | | | | | | | | | | ١٢,١٠٢ | ٢,٥٤٨ | منخفضة |

يتبين من الجدول السابق أن متوسطات استجابات أفراد العينة حول بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (٢,٧٩-٢,٣٢) مما يدل على أن مفردات هذا البعد قد اندرجت تحت مستوى درجة ممارسة منخفضة.

حيث أن المفردة رقم (١٠) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٧٩)، بينما جاءت المفردة رقم (٤) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، جاءت المفردة رقم (٨) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٦٨)، وجاءت المفردة رقم (٩) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٦٣). وجميعها بدرجة ممارسة منخفضة، وهذا يدل على أن جامعة الزقازيق لديها ضعف وقصور في استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة المفردة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٢,٣٢).

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق ضعف وقصور في بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق متمثلاً في : قصور حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على للتغيرات الحادثة في البيئة محليا

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

وعالميا، قصور في استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدروس وعلمي.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات بضعف ممارسة بعد الاستكشاف يضعف من تحقيق البراعة التنظيمية، مثل دراسة (حامد، خليل، ٢٠٢١) (٢٣٤) والتي أكدت على أن نظم العمل عالية الأداء لها دور قوى في تحسين البراعة التنظيمية. كما يتفق مع دراسة (القرنى، ٢٠٢٠) (٢٣٥) حيث توصلت إلى أن لأبعاد البراعة التنظيمية تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية. كما يتفق مع دراسة (Jansen،2008) (٢٣٦) والتي اكدت أهمية ودور البراعة في تحقيق التميز المؤسسى، مما يؤكد على ان ضعف ممارسة بعد الاستكشاف ساهم في ضعف تحقيق البراعة التنظيمية ومن ثم تدنى موقع الجامعة وضعف أدائها.

وبذلك يمكن ترتيب نتائج قياس واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية كما يلي.

جدول (٢٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع ممارسة البراعة التنظيمية حسب أبعاد الدراسة.

| مجالات الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص | ٢,٥٠٥ | ١٢,٢٠٣٣ | ١ | منخفضة |
| استكشاف الفرص الجديدة | ٢,٥٤٨ | ١٢,١٠٢ | ٢ | منخفضة |
| الدرجة الكلية لممارسة البراعة التنظيمية | ٢,٥٢٦ | ١٢,١٥٠ | | منخفضة |

يتبين من الجدول أن درجة ممارسة البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزقازيق جاءت بدرجة ممارسة منخفضة بشكل عام وفي جميع أبعاد البراعة التنظيمية ، وقد جاءت أعلى أبعاد البراعة التنظيمية تطبيقاً بعد الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص بمتوسط حسابي (٢,٥٠٥) وانحراف معياري (١٢,٢٠)، تلاه بعد استكشاف الفرص الجديدة بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وانحراف معياري (٦,٦٤).

د. سهام أحمد محمد علوان

ويتضح من التحليل الإحصائي السابق أن جامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية مرتبة كالتالي (الاستغلال يليه الاستكشاف). ويمكن تفسير ذلك راجعا لضعف مهارات القيادات الجامعية نحو الاهتمام بالمستقبل والحاضر في أن واحد نتيجة ضعف في استثمار المعرفة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات الجامعية، وضعف البنية التحتية والمعلوماتية اللازمة لتطوير الجامعة و البحث العلمي.ومن ثم صعوبة في الاستجابة للتغيرات والتحديات وعدم مجاراة الأحدث.

ج. العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية: تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجميع أبعادها والبراعة التنظيمية بجميع أبعادها والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٤) يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| مجلات الدراسة | الثقة بالنفس | التوجه الاستراتيجي | إدارة التغيير | تمكين العاملين | الدرجة الكلية |
|---------------------------------------|--------------|--------------------|---------------|----------------|---------------|
| الاستثمار (الاستغلال) الامثل للفرص | **٠,٧٢٣ | **٠,٨٣١ | **٠,٨٥١ | **٠,٩٠٦ | **٠,٨٨٢ |
| استكشاف الفرص الجديدة | **٠,٧٠٠ | **٠,٨٠٧ | **٠,٨٣٣ | **٠,٨٥٧ | **٠,٨٦٨ |
| الدرجة الكلية | **٠,٧٢٦ | **٠,٨٣٣ | **٠,٨٦٠ | **٠,٩١٠ | **٠,٨٨٩ |

** دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق توجد علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كافة أبعاد القيادة الملهمة والمتمثلة في (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، وتمكين العاملين)، والبراعة التنظيمية ببعديها (الاستغلال، الاستكشاف)، كما تبين انه كلما كان هناك مستوى عال من الممارسة لأبعاد القيادة الملهمة كلما زاد مستوى تحقيق البراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق. وقد حقق بعد تمكين العاملين أعلى معدلات الارتباط بالاستغلال للفرص وكذلك الاستكشاف بمعامل ارتباط ٠,٩٠٦، ٠,٨٥٧ على التوالي، وجاء في المرتبة الثانية بعد إدارة التغيير بمعامل ارتباط ٠,٨٥١، ٠,٨٣٣ على التوالي، أما في المرتبة الثالثة جاء بعد التوجه الاستراتيجي بمعامل ارتباط

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

٠,٨٣١، ٠,٨٠٧، على التوالي، ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد الثقة بالنفس بمعامل ارتباط ٠,٧٢٣، ٠,٧٠٠. وجميعها عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وتعد هذه النتيجة واقعية ومنسجمة مع الافتراضات النظرية التي تشير إلى وجود علاقة وارتباط قوى ما بين أبعاد القيادة الملهمة وتحقيق أبعاد البراعة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.

وهذا يتفق مع دراسة (أو النجا، عواد& محمد، ٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن توافر أبعاد القيادة الملهمة له تأثير كبير على تحقيق البراعة التنظيمية.

وكذلك يتفق مع دراسات (الشربيني، ٢٠٢٠) (المصرى، ٢٠٢٠)، (الغرباوى، ٢٠١٩) و (Naizm& Nadeem, 2020) (٢٣٧) (Günsel,2018) (٢٣٨) حيث توصلت إلى أن للقيادة تأثيرا كبيرا في تحقيق البراعة التنظيمية. كما توصلت دراسة (Abazeed,2020) (٢٣٩) ان للقدرات الاستراتيجية للقائد تأثيرا على تحقيق البراعة التنظيمية. ودراسة (Alshaer,2020) (٢٤٠) توصلت إلى أن اليقظة الاستراتيجية للقائد لها تأثير إيجابي على تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة.

د) الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس (ذكر/ أنثى).

ولاختبار صحة هذا استخدم اختبار "مان ويتني" للبيانات المستقلة، كأسلوب إحصائي لا بارامتري (حيث لم تتوافر شروط استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية)، والنتائج موضحة كما يلي:

د. سهام أحمد محمد علوان

جدول (٢٥) يوضح الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة القيادة الملهمة وأبعاده المختلفة ترجع إلى نوع الجنس من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| م | أبعاد القيادة الملهمة | الجنس | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|-------------|-----------|-----------------|---------------------|--------|---------------|
| ١ | الثقة بالنفس | ذكر أنثى | ١٢٦ ٤٥ | ٧٩,٨٩ ١٠٣,١٠ | ١٠٠٦٦,٥٠ ٤٦٣٩,٥٠ | ٢,٧١٤ | ٠,٠٠٧ |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي | ذكر أنثى | ١٢٦ ٤٥ | ٧٦,٦٨ ١١٢,١٠ | ٩٦٦١,٥٠ ٥٠٤٤,٥٠ | ٤,١٥٧ | ٠,٠٠٠ |
| ٣ | إدارة التغيير | ذكر أنثى | ١٢٦ ٤٥ | ٧٧,٩٦ ١٠٨,٥٠ | ٩٨٢٣,٥٠ ٤٨٨٢,٥٠ | ٣,٥٧٩ | ٠,٠٠٠ |
| ٤ | تمكين العاملين | ذكر أنثى | ١٢٦ ٤٥ | ٧٩,٢٥ ١٠٤,٩٠ | ٩٩٨٥,٥٠ ٤٧٢٠,٥٠ | ٣,٠٠٩ | ٠,٠٠٣ |
| | الدرجة الكلية | ذكر أنثى | ١٢٦ ٤٥ | ٧٧,٦٤ ١٠٩,٤٠ | ٩٧٨٣,٠٠ ٤٩٢٣,٠٠ | ٣,٧٠٩ | ٠,٠٠٠ |

يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسط رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة القيادة الملهمة بأبعاده المختلفة لصالح متوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس من الإناث، وهذا يدل على أن الإناث يرون أن القيادات لديهم ثقة بالنفس وتوجه استراتيجي وقدرة على إدارة التغيير وقدرة على تمكين العاملين أكثر من الذكور.

وهذا يتفق مع دراسة (Poojomjit, et al. 2018) والتي توصلت إلى أن هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى إلى متغير (الجنس) لصالح الإناث. في حين توصلت دراسة (Hudson,2013) (٢٤١) حول أبعاد القيادة الملهمة كانت الفروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور. في حين لم تتفق مع دراسة (الغريباوى، ٢٠١٩) ودراسة (أبو غالي، سمر، ٢٠١٩) (٢٤٢) ودراسة (الحلي، ٢٠١٧) (٢٤٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للنوع في الممارسات القيادية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث لديهم ثقة بالنفس وتوجه استراتيجي وقدرة على التغيير والتمكين، نظراً لأن غالبية أعضاء هيئة التدريس إناث فهم أكثر احتكاكاً وممارسة بالعمل ولديهم القدرة على

القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

تحليل سلوكيات القيادات التي ترأسهم، سواء بالمشورة أو المشكلات اليومية التي تصادفهم ومن ثم تستطيع الحكم علي طبيعة ممارساتهم.

جدول (٢٦) يوضح الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة ترجع إلى الجنس من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| م | أبعاد البراعة التنظيمية | الجنس | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------------|-------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| ١ | الاستثمار (الاستقلال) الأمثل للفرص | ذكر | ١٢٦ | ٨١,١٨ | ١٠٢٢٨,٥٠ | ٢,١٤٠ | ٠,٣٢ |
| | | أنثى | ٤٥ | ٩٩,٥٠ | ٤٤٧٧,٥٠ | | |
| ٢ | استكشاف الفرص الجديدة | ذكر | ١٢٦ | ٧٩,٥٧ | ١٠٠٢٦,٠٠ | ٢,٨٦٠ | ٠,٠٠٤ |
| | | أنثى | ٤٥ | ١٠٤,٠٠ | ٤٦٨٠,٠٠ | | |
| | الدرجة الكلية | ذكر | ١٢٦ | ٧٩,٥٧ | ١٠٠٢٦,٠٠ | ٢,٨٥١ | ٠,٠٠٤ |
| | | أنثى | ٤٥ | ١٠٤,٠٠ | ٤٦٨٠,٠٠ | | |

يتضح من الجدول أنه:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسط رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة البراعة التنظيمية وبعد استكشاف الفرص الجديدة لصالح متوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس من الإناث، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس من الإناث يرون أن القيادة لديهم القدرة على ممارسة استكشاف الفرص الجديدة بعكس ما يرى الذكور .
 - لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في متوسط رتب درجات بعد الاستثمار الأمثل للفرص، وهذا يدل على أن كلا الجنسين متماثلين أو متقاربين في آرائهم حول ممارسة القيادة لبعدهم استثمارهم للفرص .
- وهذا يتفق مع دراسة (المقدادى، ٢٠٢٠) حيث توصلت إلى أن ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية بفروق ودلالة إحصائية لصالح استجابات الإناث.

هـ) الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لنوع المؤسسة (عملية/ نظرية). ولاختبار هذا استخدم اختبار "مان ويتني" للبيانات المستقلة، كأسلوب إحصائي لا بارامترى (حيث لم تتوافر شروط استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية)، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٢٧) الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمعور واقع ممارسة القيادة المهمة وأبعاده المختلفة ترجع إلى نوع الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| م | أبعاد القيادة المهمة | نوع الكلية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|----------------------|------------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| ١ | الثقة بالنفس | عملية | ١٠٨ | ٩٩,٥٠ | ١٠٧٤٦,٠٠ | ٤,٦٩٤ | ٠,٠٠٠ |
| | | نظرية | ٦٣ | ٦٢,٨٦ | ٣٩٦٠,٠٠ | | |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي | عملية | ١٠٨ | ٩٤,٦٣ | ١٠٢١٩,٥٠ | ٣,٠٠٩ | ٠,٠٠٣ |
| | | نظرية | ٦٣ | ٧١,٢١ | ٤٤٨٦,٥٠ | | |
| ٣ | إدارة التغيير | عملية | ١٠٨ | ٨٩,٠٠ | ٩٦١٢,٠٠ | ١,٠٤٥ | ٠,٢٩٦ |
| | | نظرية | ٦٣ | ٨٠,٨٦ | ٥٠٩٤,٠٠ | | |
| ٤ | تمكين العاملين | عملية | ١٠٨ | ٨٩,٠٠ | ٩٦١٢,٠٠ | ١,٠٤٦ | ٠,٢٩٥ |
| | | نظرية | ٦٣ | ٨٠,٨٦ | ٥٠٩٤,٠٠ | | |
| | الدرجة الكلية | عملية | ١٠٨ | ٩١,٦٣ | ٩٨٩٥,٥٠ | ١,٩٥٣ | ٠,٠٥١ |
| | | نظرية | ٦٣ | ٧٦,٣٦ | ٤٨١٠,٥٠ | | |

يتضح من الجدول أنه:

- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسط رتب الدرجات الكلية لبعدي الثقة بالنفس والتوجه الاستراتيجي بمحور واقع ممارسة القيادة المهمة لصالح متوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العملية، وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية يرون أن القيادات لديهم ثقة بالنفس وتوجه استراتيجي أكثر من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية.
- ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن القيادات المؤسسية بالكليات العملية في تطور وتغير مستمر للعلوم التخصصية مما يوجب على قياداتها ضرورة مواكبة هذا التطور بالتوجه الاستراتيجي.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط رتب الدرجات الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية ومتوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية في محور واقع ممارسة القيادة الملهمة، وكذلك في متوسط رتب الدرجات الكلية لبعدي إدارة التغيير وتمكين العاملين، وهذا يدل على أن جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية والنظرية متماثلين أو متقاربين في قدرتهم على إدارة التغيير والقدرة في تمكين العاملين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عملية تمكين العاملين بالمؤسسة تعد سياسة عليا تتم على مستوى الجامعة، ومن ثم يعد تدخل القيادات المؤسسية سواء بالكليات العملية أو النظرية محدود، أي أن القيادات الجامعية العليا منوط بهم تحديد التوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين لتحقيقه، وهنا يتضح أن جميع القيادات بالكليات العملية والنظرية متقاربين في قدرتهم على إدارة التغيير وفي تمكين العاملين.

جدول (٢٨) الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة ترجع إلى نوع الكلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (n = ١٧١)

| م | أبعاد البراعة التنظيمية | نوع الكلية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|---------------------------------------|----------------|-----------|----------------|--------------------|--------|---------------|
| ١ | الاستثمار (الاستغلال) الأمثل للفرص | عملية نظرية | ١٠٨ ٦٣ | ٨٥,٦٣ ٨٦,٦٤ | ٩٢٤٧,٥٠ ٥٤٥٨,٥٠ | ٠,١٣٠ | ٠,٨٩٦ |
| ٢ | استكشاف الفرص الجديدة | عملية نظرية | ١٠٨ ٦٣ | ٨٣,٧٥ ٨٩,٨٦ | ٩٠٤٥,٠٠ ٥٦٦١,٠٠ | ٠,٧٨٣ | ٠,٤٣٣ |
| | الدرجة الكلية | عملية نظرية | ١٠٨ ٦٣ | ٨٤,٨٨ ٨٧,٩٣ | ٩١٦٦,٥٠ ٥٥٣٩,٥٠ | ٠,٣٩٠ | ٠,٦٩٦ |

يتضح من الجدول أنه: لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط رتب الدرجات الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية ومتوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية في محور البراعة التنظيمية وبعديها (الاستثمار الأمثل للفرص، واستكشاف الفرص الجديدة)، وهذا يدل على أن جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات

د. سهام أحمد محمد علوان

العملية والنظرية متماثلين أو متقاربين في آراءهم حول قدرة القيادات على ممارسة بعدى البراعة التنظيمية (الاستثمار الأمثل للفرص، واستكشاف الفرص الجديدة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن القيادات المؤسسية سواء بالكليات العملية أو النظرية فهي مناصب إدارية وإجراءات وممارسات العمل الوظيفية متقاربة إلى درجة كبيرة.

(و) الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا لاعتماد المؤسسة (معمدة/غير). ولاختبار صحة هذا الفرض استخدمت الباحثة اختبار "مان ويتني" للبيانات المستقلة، كأسلوب إحصائي لا بارامترى (حيث لم تتوافر شروط استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية)، والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (٢٩) الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمعور واقع ممارسة القيادة الملهمة وأبعاده المختلفة ترجع إلى اعتماد الكلية (معمدة/ غير معتمدة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| م | أبعاد القيادة الملهمة | اعتماد الكلية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|-----------------------|---------------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| ١ | الثقة بالنفس | معمدة | ١٢٦ | ٨٥,٣٦ | ١٠٧٤٦,٠٠ | ٠,٢٨٦ | ٠,٧٧٥ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٨٧,٨٠ | ٣٩٥١,٠٠ | | |
| ٢ | التوجه الاستراتيجي | معمدة | ١٢٦ | ٨٨,٥٧ | ١١١٦٠,٠٠ | ١,١٤٧ | ٠,٢٥٢ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٧٨,٦١ | ٣٥٤٦,٠٠ | | |
| ٣ | إدارة التغيير | معمدة | ١٢٦ | ٨٧,٦١ | ١١٠٣٨,٥٠ | ٠,٧١٦ | ٠,٤٧٤ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٨١,٥٠ | ٣٦٦٧,٥٠ | | |
| ٤ | تمكين العاملين | معمدة | ١٢٦ | ٨٩,٥٤ | ١١٢٨١,٥٠ | ١,٥٧٦ | ٠,١١٥ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٧٦,١٠ | ٣٤٢٤,٥٠ | | |
| | الدرجة الكلية | معمدة | ١٢٦ | ٨٨,٢٥ | ١١١١٩,٥٠ | ٠,٩٩٨ | ٠,٣١٨ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٧٩,٧٠ | ٣٥٨٦,٥٠ | | |

يتضح من الجدول أنه: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط رتب الدرجات الكلية لأعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة ومتوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات غير المعتمدة في محور ممارسة القيادة الملهمة وأبعاده المختلفة (الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين)، وهذا يدل على أن جميع أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة متماثلين أو متقاربين في آرائهم حول ممارسة القيادة الملهمة بأبعاده المختلفة .

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
جامعة الزقازيق

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن القيادات المؤسسية سواء بالكليات المعتمدة و غير المعتمدة فهي مناصب إدارية وإجراءات وممارسات العمل الوظيفية متقاربة إلى درجة كبيرة. ومن ثم فالاعتماد ليس شرطاً لكون القيادة تمارس أبعاد القيادة الملهمة من عدمه. فهي مهارات شخصية تتفاوت من شخص لأخر. وأن ممارسة القيادة الملهمة تتم من منطلق مهارة و قناعة القيادة بفوائد هذا النوع من القيادة على مستوى الأداء، لما تبثه من روح التجديد وطرح المبادرات، و غرس الثقة في نفوس العاملين بتحويلهم للعديد من المهام وإشراكهم في اتخاذ القرارات وغيرها، هذه الأمور إذا كان لدى القيادات الجامعية القناعة بها ستكون الممارسة للقيادة الملهمة.

جدول (٢٠) الفروق بين متوسطات رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة البراعة التنظيمية وأبعادها المختلفة ترجع إلى اعتماد الكلية (معتمدة/ غير) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق (ن = ١٧١)

| م | أبعاد البراعة التنظيمية | اعتماد الكلية | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---|------------------------------------|---------------|-------|-------------|-------------|--------|---------------|
| ١ | الاستثمار (الاستغلال) الأمتل للفرص | معتمدة | ١٢٦ | ٩١,٤٦ | ١١٥٢٤,٥٠ | ٢,٤٢٥ | ٠,٠١٥ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٧٠,٧٠ | ٣١٨١,٥٠ | | |
| ٢ | استكشاف الفرص الجديدة | معتمدة | ١٢٦ | ٩٢,٤٣ | ١١٦٤٦,٠٠ | ٢,٨٦٠ | ٠,٠٠٤ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٦٨,٠٠ | ٣٠٦٠,٠٠ | | |
| | الدرجة الكلية | معتمدة | ١٢٦ | ٩١,٤٦ | ١١٥٢٤,٥٠ | ٢,٤٢٤ | ٠,٠١٥ |
| | | غير معتمدة | ٤٥ | ٧٠,٧٠ | ٣١٨١,٥٠ | | |

يتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) أو (٠,٠١) في متوسط رتب الدرجات الكلية لمحور واقع ممارسة القيادة الملهمة وبعديه (الاستثمار الأمتل للفرص، واستكشاف الفرص الجديدة) لصالح متوسط رتب درجات أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة، ويدل على أن أعضاء هيئة التدريس بالكليات المعتمدة يرون أن القيادات لديهم قدرة على ممارسة البراعة التنظيمية من خلال الاستثمار الأمتل للفرص واستكشاف الفرص الجديدة أكثر من الكليات غير المعتمدة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن القيادات بالكليات المعتمدة لديها ممارسات الاستثمار والاستكشاف أعلى من الغير معتمدة ، نظرا للحفاظ على الاعتماد وسعياً نحو تجديد الاعتماد والحصول على الاعتماد البرامجي ومن ثم السعى للتميز والريادة فتبحث عن الفرص الجديدة وسعيهم الدائم لتطوير أنفسهم ومواكبة كل ما هو جديد.

نتائج البحث و الإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال تفعيل مدخل القيادة الملهمة

أولاً: أهم نتائج البحث:

توصل البحث الحالي لعدة نتائج، منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها ما يتعلق بواقع ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، وبعضها يرجع إلى الدراسة الميدانية كما يلي:

(١) نتائج تتعلق بالإطار النظري للقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية:

- تركز القيادة الملهمة أكثر على كيفية تفاعل القائد مع التابعين وأصحاب المصلحة الآخرين ووضعهم في الاعتبار بصورة أساسية. لأن هذا النمط يصنعه شعور الآخرون.
- تركز القيادة الملهمة على توصيل الرؤية وتنشيط و تحفيز التابعين على الرغبة في إنجاز أشياء عظيمة، غالباً ما تتضمن تجاوز الوضع الراهن وإلهام الآخرين لتحقيق المصالح الذاتية جانباً لصالح الأهداف الجماعية. كما تظهر أهمية القيادة الملهمة بالمؤسسات التعليمية لكونها قائمة على تنمية الوعي والفكر المستقل والإبداع وتبنى رؤية ورسالة ومجموعة من القيم المتفق عليها.
- يعد القيادة الملهمة قائمة على الروحانية(الذكاء العاطفي) في مكان العمل والتي والتي تتجلى في الثقافة التي تعزز خبرة العاملين في التسامي في تنفيذ المطلوب منه بعملهم بروح الجماعة، مما يسهل عليهم الشعور بالارتباط بالآخرين بطريقة توفر الشعور بالاكتمال والفرح و العمل بين الفريق المشترك، يستتبعه حسن النية الفردية، يليه الشعور بالجماعية ومن ثم خلق ثقافة تنظيمية تحفيزية تتجسد في المعاملة بالمثل والتضامن؛ ويؤدي إلى تحسين الأداء العام ، والذي يترجم في النهاية إلى تميز تنظيمي دائم.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- إن للقيادة دور مهم وأساسي في تحقيق التوازن المحكم من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.
- يتأثر مستوى البراعة التنظيمية بسلوك القيادة بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي.
- تعد أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف، الاستغلال) نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولا يمكن الاستغناء عن إحداهما، كما يتضح أن قيادة البراعة تتطلب تنسيق بين الاستكشاف والاستثمار ودمج الأنشطة نحو هدف مشترك مع معالجة وترابط المعلومات الكافية في بيئة العمل لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية لتتلاءم مع المتغيرات البيئية.
- إن متطلبات نجاح تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية قائم على تقديم دعم كافي وتشجيع الأفكار الجديدة الابداعية التي تسهم في تطوير عمل المؤسسة الجامعية والأعمال التنفيذية والاستثمارية، من خلال قيادة واعية وفعالة لديها رؤية استراتيجية ملهمة، ومن ثم تقوم بتنمية روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد بالمؤسسة الجامعية ككل وتشجيعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض والعمل بروح الفريق.
- أن المؤسسة الجامعية وقياداتها مطالبة بل وفي أمس الحاجة إلى قبول فكرة التناقض كحقيقة واقعية ولا يمكن تجاهلها وأنها مطالبة بالعمل حتما على حل ذلك التناقض بالانخراط المتزامن بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستثمار دون إهمال أحدهما على الآخر لضمان فاعلية تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، من خلال تعزيز ممارسات البراعة التنظيمية بالجامعة لدى القيادات وأعضاء الهيئات التدريسية من أجل تحقيق التميز والتنافسية لأعضاء الهيئة التدريسية والجامعة وزيادة مساحة الابداع والابتكار داخل الجامعة.

- إن تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية قائم على ثلاثة أبعاد رئيسة ممثلة في شكل مثلث أضلاعه الرئيسة الاستكشاف والاستغلال ومن ثم قاعدته هي القيادة الملهمة الفعالة. حيث أن تحقيق البراعة التنظيمية قائم بالدرجة الأولى على توافر قيادة ملهمة، والتي تمكن الجامعة من القيام بالاستغلال والاستكشاف في وقت واحد ، فبدونها لا تستطيع الجامعات تحقيق التميز والريادة.

(٢) نتائج تتعلق بواقع ممارسة القيادة والملهمة و البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق:

- قامت الحكومة المصرية بالعديد من مشروعات ومحاولات لتطوير الأداء للأفراد بالمؤسسات الجامعية، فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لتكون وحدة مستقلة لها كيان مستقل.

- نتج عن الجهود السابقة تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة، ومواجهة التغيرات المتسارعة، ويشتمل مشروع HEEP على ستة مشروعات رئيسة، ومنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. بهدف تنمية وتحديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات الأكاديمية والجامعية والكادر الإدارى وتطوير الخبرات الذاتية فى مجال الإدارة الجامعية.

- ورغم كل هذه المحاولات فمازالت تميل القيادات إلى تطبيق الممارسات القيادية التقليدية القديمة وبشكل يجعل هذه الجامعات تسير فى قوالب جامدة بعيدة عن الإبداع والتغيير المطلوب.

- تهتم جامعة الزقازيق بتوفير المناخ الجامعي الكفيل بتحقيق البراعة التنظيمية من حيث استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات المتاحة بالجامعة وفى نفس الوقت الاستكشاف والبحث عن الأفكار الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، لتعزيز الابتكار والإبداع في المستقبل، وظهر ذلك في الخطة

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

الاستراتيجية الجامعة ٢٠١٣-٢٠٢٢م، أن جامعة الزقازيق تتطلق من منظومة القيم الحاكمة التالية: الحرية المسئولة، والاستقلالية، والإبداع، والشفافية، وتداول المعلومات والمشاركة والعمل الجماعي، والعدالة، والجودة والتميز.

- إلا أن الخطة الاستراتيجية للجامعة قد أشارت - في الجزء الخاص بدراسة الوضع الراهن إلى وجود قصور في دور المناخ الجامعي للجامعة في تحقيق وممارسة البراعة التنظيمية.

- ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والابتكار، ضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية، البيروقراطية والمركزية في الإدارة، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة والشفافية والمحاسبية، إضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

- غياب التنسيق بين مؤسسات البحث والتطوير، وتفكك الروابط فيما بينها، وضعف الروابط بينها وبين المستفيدين من خدماتها. انخفاض مهاراتهم إلكترونيا وعدم مواكبتهم للتكنولوجيا التدريسية وضعف ثقافتهم في التعامل مع الأساليب الإلكترونية، وضعف مشاركتهم في تنمية البيئة وخدمة مجتمعاتهم، وندرة الأبحاث التطبيقية التي يجرونها والتي تعمل على حل الكثير من المشكلات المحلية.

٣) نتائج تتعلق بالدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق على مستوى الكليات المختلفة والتي تمثلت في ٤ قطاعات تمثلت في (القطاع الطبي: ومنه كلية التمريض، والقطاع العملي: ومنه كلية الزراعة، القطاع النظري: ومنه كلية التجارة، القطاع التربوي: ومنه كلية التربية). التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى القيادات بجامعة الزقازيق. وتم التوصل إلى بعض النتائج لعل أهمها:-

د. سهام أحمد محمد علوان

- ضعف وقصور في بعد الثقة بالنفس لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في :
ضعف وقصور في التعامل مع مشكلات العمل بطرق علمية سليمة، ضعف في قدرته
السيطرة على نفسه عند الغضب، وهذا ناتج عن قصوره في تطوير نفسه من خلال
مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله. وفي عدم تقبله لأراء العاملين في القرارات
التي يتخذها.

- ضعف وقصور في بعد التوجه الاستراتيجي لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في
: ضعف وقصور في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وضعف الانصات والتحفيز
لوجهات النظر المختلفة، ولديه قصور في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة
الداخلية بالمؤسسة، ومن ثم قصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة
الخارجية بالمؤسسة. غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ
بمؤسسته وقصور في توفير الأليات والأدوات لتنفيذ الاستراتيجيات بغية تحقيق
الرؤية المستقبلية.

- ضعف وقصور في بعد إدارة التغيير لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في :
ضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بميزاتها وعيوبها، غياب مراعاة
لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة
حقيقية، لا يؤمن بقدرات وخبرات العاملين بالمؤسسة الجامعية، ولا يهتم بتوضيح
التغيير المطلوب ومبرراته.

- ضعف وقصور في بعد تمكين العاملين لدى القيادات المؤسسية بجامعة الزقازيق
متمثلا في : ضعف وقصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع
إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، قصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات
الجديدة في مجال العمل للعاملين، ضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة
مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخليا وخارجيا.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

- أن القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد القيادة الملهمة مرتبة كالتالي (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).
- ضعف وقصور في بعد الاستغلال(الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في: ضعف وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، قصور في إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخليا وخارجيا، غياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، قصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر.
- ضعف وقصور في بعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلا في : قصور في حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على للتغيرات الحادثة في البيئة محليا وعالميا، ضعف في استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدروس وعلمي.
- أن القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق تعاني من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية مرتبة كالتالي (الاستغلال ، ثم الاستكشاف).
- وجود علاقة وارتباط قوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.

ثانيا: الإجراءات المقترحة:

في ضوء النتائج السابقة يقترح البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال تفعيل مدخل القيادة الملهمة، ويمكن تقسيمها إلى:-

(١) إجراءات مقترحة تتعلق بتفعيل مدخل القيادة الملهمة بجامعة الزقازيق

- ✓ اعتماد رؤية شاملة وطويلة الأجل، من خلال: تشكيل لجنة لوضع الرؤية المستقبلية واشراك كافة العاملين بالجامعة بها، وكافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن صياغة أهداف الجامعة، ومن ثم في وضع الآليات العملية لتحقيقها. على أن تترجم تلك الأهداف إلى أهداف إجرائية وأنشطة تمارسها الكليات المختلفة وكذلك الأقسام داخلها، مع الاهتمام بتطبيق تغذية راجعة لتلك الأهداف.
- ✓ وضع خطة استراتيجية شاملة للخطة البديلة واللازمة لمواجهة التغيرات والأحداث المحتملة في المستقبل كضرورة حتمية للتكيف والتعايش مع المتغيرات، بل والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل بل والمشاركة في صياغة هذا المستقبل.
- ✓ يراعى على المستوى المؤسسى المتابعة المستمرة للتغيرات الحادثة في البيئة محلياً وعالمياً، مع ضرورة استجابة المؤسسة بفعالية للتغيرات الحاصلة محليا وعالميا بشكل مدروس وعلمي.
- ✓ الانطلاق نحو التغيير من تشخيص الواقع بأخطائه وتحديد مواطن الضعف والقوة داخل كل مؤسسة وقسم وإدارة، والبدء في وضع خطوات للتحسين المستمر انطلاقا من الواقع .
- ✓ وعى القيادات الجامعية بأهمية وضرورة ممارسات القيادة الملهمة ، من خلال: تصميم دورات تدريبية مكثفة للقيادات بالجامعية تنمى لديهم أبعاد القيادة الملهمة) الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجى، إدارة التغيير، تمكين العاملين).
- ✓ أن تطبق القيادات الجامعية آليات متعددة للتحفيز المستمر للعاملين، وتعريفهم بالتحديات؛ ليكونوا قادرين على التكيف واليقظة للتغيرات التي تحدث في بيئاتهم، وإطلاق العنان لهم لمواجهةها وتهيئة مناخ تنظيمى داعم للابتكار والبراعة.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- ✓ تصميم حاضنة للإبداع والتميز الجامعي، لتشجيع العاملين لتقديم ابتكارات جديدة، وأفكار ريادية لتصل الجامعات إلى العالمية والريادية، مع ضرورة متابعة تلك الابتكارات والتسويق لها وإزالة العراقيل أمامها.
- ✓ اهتمام القيادات الجامعية بسلوكيات العاملين والتغييرات التنظيمية الحادثة، والتي تؤثر على نجاح التفكير خارج بيئة العمل المباشرة واتخاذ القرارات، مع تشجيع الابتكار والإبداع من أجل بناء صف ثان من القادة قادرين على أن يكونوا قادة ملهمين من خلال (عقد دورات تدريبية، ورش عمل تدريب القيادات على التفكير الإبداعي والاستراتيجي).
- ✓ تتضمن معايير اختيار القيادات الجامعية معايير الكفاءة والإبداع والابتكار خلال السيرة الذاتية له.
- ✓ ضرورة اهتمام الجامعة باستقطاب الكوادر ذوي مهارات إدارية وقيادية متميزة، بما يسهم في خلق مناخ داعم لبعدي الاستغلال والاستكشاف. من خلال:
- ✓ اختيار وتعيين الأفراد في المناصب القيادية وفق معايير محددة وليس الأقدمية ومن أهمها خبراته في كيفية الاستثمار والاستفادة من موارد الجامعة، وتطلعاته المستقبلية نحو تحقيق قيمة مضافة للجامعة، وأن يضع خطة تحسين مستقبلية للمجال الذي يتولى رئاسته بالجامعة.
- ✓ جذب القدرات المتميزة والمبدعة من أعضاء هيئة التدريس وتشجيعها وتدعيمها في مناصب متميزة استغلالاً لهذه القدرات.
- ✓ إعداد ما يسمى بقيادات الصف الثاني والثالث لتكون جاهزة لتولى المناصب القيادية المستقبلية.
- ✓ الاعتماد على هياكل وقيادات تنظيمية جامعية مرنة تسمح بالاتصال والتواصل مع كافة الفئات وتسمح بالتشاركية في اتخاذ القرارات، من خلال:
- ✓ تقليص اختصاصات القيادات العليا وتفويض بعضها للقيادات الأقل في التنظيم.

- ✓ تدعيم أسس اختيار القيادات الجامعية بناء على الكفاءة والخبرة. ووضع توصيف وظيفي جديد ومحدد يتسم بالعدالة والشفافية والوضوح.
- ✓ تعزيز مبادئ الحوكمة والمشاركة والشفافية والتطبيق الحقيقي للإدارة الذاتية بالاجتماعات واللجان
- ✓ تعزيز ونشر ممارسات القيادة الملهمة بأطر عملية تدعم عملية التطبيق التلقائي لأبعادها عن طريق (ورش عمل، دورات متخصصة، حلقات عصف ذهني، نشرات توعية ومجلات علمية).

٢) إجراءات مقترحة تتعلق بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

- نظرا لما تحققه البراعة التنظيمية من مميزات للمؤسسة الجامعية عامة ولأعضاء هيئة التدريس خاصة، يقترح البحث الحالي ما يلي:
- ✓ تنمية البراعة التنظيمية بالجامعات كمصدر رئيس لتنمية رأس المال الفكري كثرة وقيمة تنافسية يحقق تميزها، من خلال: تشكيل ثقافة عامة بأهمية البراعة التنظيمية للمجتمع الجامعي ككل بحيث تصبح جزء من رؤية كل جامعة ورسالتها وأهدافها.
 - ✓ تشكيل لجنة إرشادية توعوية لنشر الوعي بأهمية البراعة التنظيمية وممارساتها وضرورة تنميتها بين كافة العاملين بالجامعة وكذلك الطلاب والمجتمع المحيط، من خلال:
 - ✓ توفير الدعم الكافي والتعاون لنجاح عمل هذه اللجنة. عقد ندوات ودورات تثقيفية وأخرى تدريبية لإكسابهم خبرات ومهارات واتجاهات وتشجيعهم على المشاركة في البحث عن المعرفة وإنتاجها واستثمار ما هو موجود.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية
بجامعة الزقازيق

- ✓ إقامة بروتوكولات تعاونية مع وسائل الإعلام المسموعة والمرئية لنشر ثقافة وأهمية البراعة التنظيمية وممارساتها وتغيير النظرة السلبية نحو الجامعة ومنتجاتها وخدماتها.
- ✓ ظهور أعضاء هيئة التدريس فى وسائل الإعلام والإعلان عن منتجاتهم وإنجازاتهم...
- ✓ إتاحة قدر من الحرية التنظيمية داخل المؤسسة لأعضاء هيئة التدريس لإتباع أساليب ابتكارية فى العمل والتجريب مع تقديم الدعم والتشجيع والمتابعة.
- ✓ عمل حلقات نقاش على مستوى الكليات لدراسة القضايا والمشكلات التى تواجههم وتطلعاتهم المستقبلية، والتوصل للحلول الفعلية من أرض الواقع.
- ✓ نشر ثقافة التميز والتنافسية والريادية بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- ✓ توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار والتعاون وروح الفريق والعمل الجماعى وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي مما يدعم تحقيق البراعة التنظيمية وممارساتها لدى أعضاء هيئة التدريس، مع خلق توازن بين ممارسات الاستغلال والاستكشاف.
- ✓ نشر الوعي بأهمية البراعة التنظيمية لجميع المنتمين للجامعة وإبراز أهم الفرص الحالية وسبل استغلالها بكفاءة، مع تدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها.
- ✓ المتابعة المستمرة لأنشطة البراعة التنظيمية والاستفادة من التغذية المرتدة مع تنمية المهارات والقدرات للعاملين وفتح فرص الابتكار والإبداع لديهم.
- ✓ وضع خطة لاستثمار القدرات الإبداعية للعاملين، وتدريبهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة، مع تخصيص مكافأة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين والمبدعين.

د. سهام أحمد محمد علوان

✓ إتباع سياسة الباب المفتوح لتلقى أى مقترحات وأفكار غير تقليدية والاستفادة منها فى كافة المجالات بعمل بنك للمعلومات والمقترحات لإنتاج أفكار ومبتكرات جديدة، والسعى نحو تطبيقها.

✓ رصد كل (كلية- قسم) للفرص المتاحة بشكل مستمر. مع ضرورة اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب مع المرونة فى تعديلها، لتشجيع مدخل البراعة السياقية والتي تمنح هيئة التدريس قدراً من المرونة واتخاذ قراراتهم وفق السياق التنظيمي. مع إتاحة المزيد من الشفافية والديمقراطية والمشاركة فى اتخاذ القرارات داخل الجامعة.

✓ الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص وتوجيه أعضاء هيئة التدريس لها وحثهم على استكشافها ودعم المبادرات والأفكار الجديدة الناجحة بها.

✓ رعاية الأفكار الخلاقة وبراءات الاختراع المقدمة ، من خلال:

✓ تطبيقها و تسجيلها وتوثيقها وحفظ الحقوق، وتقديم الدعم المادى والمعنوى لهم. وعمل بنك لهذه الأفكار الاختراعات وتسجيلها وتسهيل الإجراءات على الباحثين، التحفيز لمقدمى الأفكار.

✓ ثم تصعيد الأفكار والمقترحات الجيدة للسلطات الأعلى ومتابعة تنفيذها.

✓ ومن ثم عقد حفلة تكريم سنوى للأفكار والاختراعات والبحوث المتميزة، ونشر أسمائهم وصورهم على أغلفة المجلات العلمية. وعلى مواقع الجامعة.

✓ الاهتمام بالبنى التحتية بالمختبرات وقاعات التدريس والمكتبات والأجهزة وشبكات الإنترنت. مع تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار وفق المستجدات. من خلال:

✓ عمل خطة تطوير وتحسن سنوية لكافة معامل ومكتبات الجامعة يتولى عملها لجنة تطوير البنى التحتية ، ومهمتها المتابعة المستمرة مع توفير الأخصائيين والفنيين للتطوير والإصلاح.

- ✓ الاهتمام برضا العملاء والسعى نحو جذب عملاء جدد باستمرار، مع قياس مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة بشكل مستمر. من خلال:
- ✓ الاتصال والمتابعة للخريجين في مؤسسات عملهم للتأكد من توافر المتطلبات والمواصفات للمؤسسة التي يعملون بها، التطوير والتحسين المستمر في البرامج التعليمية للتوافق مع المستجدات والمتطلبات المستقبلية والتنافسية المؤسسية.
- ✓ بالإضافة لفتح قنوات اتصال عديدة بمؤسسات المجتمع لتبادل الآراء والأفكار والتعامل معها بجدية.
- ✓ تعظيم دور البوابات الجامعية في إبراز الخدمات و الأنشطة البحثية المختلفة. ويتحقق هذا من خلال:
- ✓ عمل صفحة إلكترونية للجامعة متاحة باللغتين العربية والإنجليزية، وأن تمتاز بالشفافية والوضوح، وعرض كافة البيانات والإحصاءات.
- ✓ اضافة قواعد بيانات لكافة الباحثين تتضمن أنشطتهم العلمية والجوائز والأبحاث والكتب مما يساعد في زيادة وتحسين سمعة الجامعة.
- ✓ عرض انجازات وجوائز الجامعة للرفع سمعة وسيط الجامعة بالمجتمع.
- ✓ عرض منتجات وخدمات الجامعة لكافة المؤسسات الخدمية وغيرها..، عرض نتائج البحوث وما توصلت إليه من اختراعات وصناعات...
- ✓ وتقديم مساعدات إلكترونية للجمهور المستفيد من المؤسسة.
- ✓ تقديم خدمات استشارية وإرشادية، والقيام بدراسات، تقديم أفكار لمشاريع ...
- ✓ رعاية بالبحوث العلمية التي تتم داخل الجامعة وربطها بمشكلات واحتياجات المجتمع وضع الجامعة، من خلال:

- ✓ وضع خطة بحوث استراتيجية من أجل تحسين وتعزيز الأنشطة البحثية داخل الجامعة. على أن تعكس هذه الوثيقة أبحاث الجامعة وأهدافها. وأن ترتبط باحتياجات المجتمع المحيط.
- ✓ مشاركة المجتمع المحيط بكافة مؤسساته في وضع الخطة البحثية، وأن يتم تطويرها باستمرار وفق المستجدات والأحداث الطارئة.
- ✓ إنشاء حاضنة معرفة وحديقة تكنولوجية بالجامعة مهمتها تبنى الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة ومحاولة تطبيقها وتسجيل براءات الاختراع.
- ✓ إنشاء شبكة من الحضانات التكنولوجية المتخصصة وتجميع الجهود مع بعضها البعض بدل عمل كل جهة علي حدا (كُلّا في جزر منعزلة)، والتواصل معهم للاستفادة.
- ✓ تحويل الأفكار والابتكارات ومخرجات البحوث إلي نتائج ملموسة على شكل شركات تكنولوجية ناشئة قادرة علي المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية ومنتجاتها ذات قدرة تنافسية تحقيقاً لهدف الاقتصاد المعرفي وتنمية الشباب رواد الأعمال واكتشاف الأفكار الخلاقة واحتضان الشباب.
- ✓ توفير الموارد لتجريب التطبيقات والنتائج البحثية بمساعدة مؤسسات المجتمع.
- ✓ تقييم نتائج البحوث التي تجرى وقياس العائد منها ومدى نجاحها في تلبية متطلبات المجتمع.
- ✓ تعزيز ونشر أفضل الممارسات لتحقيق البراعة التنظيمية، من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة وتتميز بالدقة والحدّثة. من خلال:
- ✓ تشجيع الباحثين للقيام بالبحوث البينية مع تقديم دعم وتسهيلات ومزايا. وتوسيع فرص المشاركة والحوار بين أعضاء هيئة التدريس لتوليد مزيد من الأفكار الابتكارية الإبداعية ومن ثم المشاركة في توليدها ثم تطبيقها وتنفيذها.
- ✓ عقد ندوات ومؤتمرات مشتركة بين الكليات والأقسام ذات التخصصات الشقيقة.

✓ تشجيع الباحثين على النشر الدولي والحصول على المنح والبعثات وزيادة نسبة الحوافز.

✓ استحداث هيكل جديد يسمى (وحدة البراعة التنظيمية بالجامعة) وتتصل بكل الكليات والأقسام داخل الحرم الجامعي، كما تتصل بشبكات واسعة مع الجامعات المحلية والعالمية والمؤسسات البحثية ذات الاهتمام بالبراعة التنظيمية وممارساتها. وتكون تابعة لرئيس الجامعة ويصدر عنها تقرير سنوي. وتقوم بتنفيذ الإجراءات المقترحة. وتقوم بـ:

✓ رصد واقع ممارسات البراعة التنظيمية (الاستغلال والاستكشاف) بالجامعة، ووضع توصيات في صورة آليات ويتم هذا بشكل دوري وسنوي في صورة تقرير يقدم لرئيس الجامعة.

✓ يتم تشكيل هذه الوحدة على أن يكون على رأسها رئيس الجامعة، ثم نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث، مدير مركز القياس والتقويم، و الإدارات المعنية التابعة لهذا المركز تضم ٢ وحدة (وحدة متابعة ممارسات الاستغلال، وحدة متابعة ممارسات الاستكشاف). ولها هياكل مناظرة في كل كلية (تضم العميد والوكلاء)، ويتولى كل وحدة رئيس يتم اختياره بناء على الكفاءة والخبرة وتطلعاته المستقبلية وأن يمارس القيادة الملهمة بكل أبعادها وسماتها.

- ¹ Jurksiene, L. & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- ² Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- ³ Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5), 1176-1199.
- ⁴ Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model. *The TQM Journal*.
- ⁵ See:
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 4, 375-409.
 - Freij, A., & Issson, J. (2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity? A study of the public sector, Bachelor Thesis, Kristianstad University.
 - Naizm, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. S., & Zeb, N. (2020). The Impact Of Innovation Leadership On Organizational Performance: Mediated Role Of Organizational Ambidexterity. *Al-Qalam*, 25(1), 529-548.
 - Nicholson, R (2016). The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals, Bristol, UK.
 - Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.

- المقداى، محمود حامد حسين(٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم ، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الشربيني، نهى عبد الرازق عبد الرازق(٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٤). ١٠٤٠-١٠٦٥.
- المصري، مروان (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٦(١)، ٦٥-٨٢.
- ⁶ Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 20.
- ^٧ العيساوى، محمد حميد (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ١١.
- ⁸ Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 6.
- ^٩ السعودي، رمضان محمد (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٢٣(٤٣)، ٤٥٥-٤٥٦.
- ¹⁰ بدير، السعيد السعيد (٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة- دراسة تحليلية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، السنة الثانية، (٥)، ٢١٦.
- ^{١١} البنك الدولي(٢٠١٠). منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: *مراجعات لسياسات التعليم الوطنية التعليم العالي في مصر- التعليم العالي في مصر*، ١٨.
- ¹² ضوء على المصرية الجامعات في المعرفة إدارة زكريا (٢٠١٠). تطوير محمد، فاطمة *الثقافة والتنمية*، كلية التربية بسوهاج، ١١(٣٥)، ٨٩-٩٠. *مجلة الدول*، خبرات بعض
- ¹³ البنك الدولي: منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠١٠) مرجع سابق، ١٩٢.

- 14 جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥*، مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي ٢٠٣٠، ٢٩، ٣٣.
- 15 مدخل ضوء في المصري الجامعي التعليم إدارة . تطوير) ٢٠١٥ (بديري السعيد سليمان، السعيد المقارنة للتربية المصرية الجمعية التربوية، الإدارة مجلة تحليلية دراسة: المعرفة إدارة التعليمية، ٢ (٥)، ٢١٠. والإدارة
- 16 الحسيني، عزة أحمد (٢٠١٤). التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، *التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ١٦ (٤٧)، ١٥.
- 17 محمد، أحمد محمد (٢٠١٤). "مواقف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية- رؤية تربوية"، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: *تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة*، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، ٢٠١٤، ١٩-٢١.
- 18 إبراهيم، محمد محمد؛ وآخرون (٢٠١٩، إبريل). دور نظم المعلومات الإدارية في دعم القرارات الخاصة بجودة التعليم العالي دراسة مقارنة على الجامعات المصرية الحكومية والخاصة في- مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، ٢ (٦)، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٦٨.
- 19 السيد، إيمان وصفي (٢٠٢٠، يناير). دراسة مقارنة لمجتمعات الممارسة في جامعات بعض الدول الأجنبية وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٦٩ (١)، ١٠٩.
- 20 جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠*، مرجع سابق، ٢٨-٣١، ٣٤.
- 21 العريزي، أحمد الرفاعي بهجت وآخرون (أبريل ٢٠١٧). *منظمات التعلم كمدخل لتطوير الجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، (٩٥)، ٤٠.
- 22 عبد الخالق، حنان زاهر (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي. *دراسات تربوية واجتماعية*، كلية التربية جامعة حلوان، ٢٣ (١)، ٣١٠.
- 23 جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، *الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠*، مرجع سابق، ٣١.

^{٢٤} الفراني؛ سوزان محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة.

- ²⁵ Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, positive mood, and team innovation: A moderated mediation investigation into the pivotal role of professional salience. *Human Resource Management, 58*(3), 269-283.
- ²⁶ Grigoropoulos, J. E., & Gialamas, S. (2018). Educators Leaders: Inspiring Learners to Transform Society by Becoming Architects of Their Own Learning. *International Journal of Progressive Education, 14*(5), 33-38.
- ²⁷ Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies, 11*(12), 149-158.
- ²⁸ Hudson, P. (2013). What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring? *Open Journal of Leadership, 2*(4), 87-94.
- ^{٢٩} خليف، سلطان أحمد & محمد، وزيرة يحيى (٢٠١٢). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، ٧ (١٣)، ٤٣-٧٠.
- ^{٣٠} القرني، علي بن حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربوية، كلية التربية بالقاهرة، ج١، (١٨٨)، ٣٥٩-٤٠٦.
- ^{٣١} إسماعيل، عمار فتحى (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات: دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، (٢) ٥٣، ١-٤٨.
- ³² Ketabchi, M. (2020). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA Life Science, 1*(1), 25-35.
- ³³ Soares, J; Reis, D; Cunha, J & Neto, P (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of Technology Management & Innovation, 13*(3), 36-45.

^{٣٤} الباشقالي، محمود محمد أمين & الداود، ألفن ناظر ججو (ديسمبر ٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،* مج ٣٥، (٢)، ٣٢٩-٣٥٦.

³⁵ Chandrasekaran, A. (2009). *Multiple levels of ambidexterity in managing the innovation-improvement dilemma: evidence from high technology organizations.* University of Minnesota.

³⁶ Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). *Op.cit.*, 982-1007.

^{٣٧} العيساوى، محمد حميد (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مرجع سابق، ١٣.

^{٣٨} الرميدي، بسام سمير (مارس ٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،* (٩)، ٣٤٤.

1. ³⁹ How to Practice Inspirational Leadership, February 25. (2020). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/inspirational-leadership>

⁴⁰ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration: Implementation of transformational leadership on business at pondok Pesantren. Sunan Drajat. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 115, 81.*

^{٤١} الرميدي، بسام سمير (مارس ٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة، مرجع سابق، ٣٤٤.

⁴² Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science, 20(1), 241.*

⁴³ Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A. (2017). Building an inspirational leadership standard for administrative leaders to manage sports activity Sports clubs. *The International Scientific Journal of Physical Education and Sport Sciences, 5(1), 55.*

- Sagaciti, Z, (2009) : “Seven tips to becoming an inspirational leader”.14., <http://www.authenticresourcing.com/.leadership/7.tips.to.becoming.an.inspirational.leader>

- ^{٤٤} خليف، ومحمد سلطان (٢٠١٤). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية، مرجع سابق، ٥٠.
- ⁴⁵ Turner , N. & Swart , J. & Maylor , H. (2013). Mechanisms For Managing Ambidexterity : A Review and Research Agenda . *International Journal of Management Reviews* ,(15), 320.
- ⁴⁶ Walrave, B., Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2010). Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model'. 2010-04-01]. <http://alexandria.tue.nl/repository/books/674758.pdf>.
- ⁴⁷ Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39, 40.
- ^{٤٨} ابن منظور، جمال الدين(٢٠٠٠). *لسان العرب*، مجلد ١٢، ط٣، بيروت، دار صادر، ٥٥٥.
- ⁴⁹ Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A. (2017). Building an inspirational leadership standard for administrative leaders op.cit., 55-64.
- 50
Definition of *inspiration*. <https://www.merriam.webster.com/dictionary/inspiration>
- ⁵¹ الفراني؛ سوزان محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل، مرجع سابق، ٢٧.
- ⁵² أبو غالي، سمر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، ٣٠.
- ⁵³ Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall? *International journal of management and applied research*, 1(1), 23.
- ⁵⁴ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration: Implementation of transformational leadership, op.cit., 80.
- ^{٥٥} الفراني؛ سوزان محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل، مرجع سابق، ٢٨.

- ⁵⁶ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration: Implementation of transformational leadership, *op.cit.*, 115, 81.
- ⁵⁷ العيساوي، محمد حميد (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مرجع سابق، ١٣.
- ⁵⁸ Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A.(2017).Building an inspirational leadership, *op.cit.*, 55.
- ⁵⁹ Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60.
- ⁶⁰ Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 468–484.
- ⁶¹ Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 163.
- ⁶² عواد، عمرو محمد أحمد (يوليو ، ٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (٣) ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٣٢.
- ⁶³ Dinn, David, "Inspirational leadership: the written theory versus the theory-in-action" (2014). Theses and Dissertations. 261, Rowan University,9-14.. <https://rdw.rowan.edu/etd/261>
- ⁶⁴ خليف، ومحمد سلطان (٢٠١٤). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية، مرجع سابق، ٥٠.
- ⁶⁵ الفراني؛ سوزان محمد (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل، مرجع سابق، ٣١.
- ⁶⁶ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration, *op.cit.*, 80.
- ⁶⁷ Secretan, L. (1999). Inspirational leadership: Destiny, calling and cause. In *Annual Conference Proceedings 1999*. <https://trid.trb.org/view/650604>.

68 Austin, W. J. (2009). *Strategic planning for smart leadership: Rethinking your organization's collective future through a workbook-based, three-level model* (2nd Ed.). Stillwater, OK: New Forums Press.

- Dinn, David (2014). Inspirational leadership, op.cit, 15.
<https://rdw.rowan.edu/etd/261>

^{٦٩} العيساوى، محمد حميد (٢٠١٨). القيادة الملهمة وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مرجع سابق، ١٦.

2. ⁷⁰ How to Practice Inspirational Leadership, February 25, (2020).<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/inspirational-leadership>

^{٧١} الفراني؛ سوزان محمد (٢٠٢٠). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل، مرجع سابق، ٣٦.

⁷² Saleh, A. H., & Ati Mabad, A. A.(2017).Building an inspirational leadership, op.cit., 55-64.

⁷³ Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire, op.cit., 468-484,14.

⁷⁴ Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall?. *International journal of management and applied research*, 1(1), 22.

⁷⁵ Attri, R. (2012). Spiritual Intelligence-A Model for Inspirational Leadership. *The International Journal's Research Journal of Social Science & Management*, 1(9), 214.

⁷⁶ Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 242.

⁷⁷ Dinn, David (2014). Inspirational leadership, op.cit., 261.

⁷⁸ Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of Management Development*. Vol. 36 No. 5, 617, 618.

- ⁷⁹ Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- ⁸⁰ Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675.
- ⁸¹ Mitchell, R., & Boyle, B. (2019). Inspirational leadership, *op.cit.*, 271.
- ⁸² Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60.
- ⁸³ Dinn, David, Inspirational leadership, *op.cit.*, 261.
- ⁸⁴ كامل، ومهدي، وكمونة (٢٠١٩). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ٥ (٣٠).
- ⁸⁵ Mistry, J., & Hule, M. A. (2015). Inspirational leadership. 8. Prin. LN *Welingkar Institute of Management Development & Research*.
- ⁸⁶ Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14–23.
- ⁸⁷ Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership, *op.cit.*, 162.
- ⁸⁸ Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43–51.
- ⁸⁹ Kabiru, G. M. (2016). Factors influencing student leadership on management of student affairs in public secondary schools in Kirinyaga South District, Kenya. *Doctoral dissertation*.

- ⁹⁰ Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire, *op.cit.*, 468–484
- ⁹¹ Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership*. New York: Free Press.
- ⁹² Maladzhi, R. W., & Yan, B. (2014). Effect of inspirational and motivational leadership on creativity and innovation in SMEs. 2014 *IEEE international conference on* . 1433–1437. IEEE
- ⁹³ Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. State University of New York at Binghamton.
- ⁹⁴ Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership, *op.cit.*, 172.
- ⁹⁵ Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 241.
- ⁹⁶ Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership, *op.cit.*, 166.
- ⁹⁷ Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire, *op.cit.*, 468-484, 13-14.
- ⁹⁸ Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience, *op.cit.*, 60, 61.
- ⁹⁹ Lee, M. (2014). Transformational leadership, *op.cit.*, 18, 19.
- ¹⁰⁰ Newlands, Murray (2015). *7 Characteristics of Inspiring Leaders*.<https://www.entrepreneur.com/article/252916>
- ¹⁰¹ Attri, R. (2012). Spiritual Intelligence-A Model for Inspirational Leadership. *The International Journal's Research Journal of Social Science & Management*, 1(9), 217, 218.
- ¹⁰² Caret Consulting. (2005). Inspirational leadership: insight to action: The development of the inspired leadership tool, Report prepared for the Department of Trade and Industry,

15,16.<http://webarhive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.bis.gov.uk/files/file33117.pdf>.

¹⁰³ الفراني؛ سوزان محمد (٢٠٢٠). القيادة الملهمة و علاقتها بمستوى ضغوط العمل، مرجع سابق، ٤١.

3. ¹⁰⁴ How to Practice Inspirational Leadership, February 25, 2020.<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/inspirational-leadership>

¹⁰⁵ Horwitch, M., & Callahan, M. W. (2016). How leaders inspire: Cracking the code. *An analytical approach to inspirational leadership*. Bain & Company, 2.

١٠٦ عواد، عمرو محمد(٢٠١٥). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية، مرجع سابق، ٢٣٤.

١٠٧ المرجع السابق، ٢٣٥.

¹⁰⁸ Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. *Journal of Management Development*. 36(5), 618.

¹⁰⁹ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration, *op.cit.*, 80.

110 BeTalent: Seven Tips for Becoming More Inspirational. <https://www.hrtech247.com/seven-tips-for-becoming-more-inspirational/> (15-1-2021)

¹¹¹ Indrawati, N. K. (2014). Management by inspiration, *op.cit.*, 81.

¹¹² Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, *op.cit.*, 618.

¹¹³ Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24

¹¹⁴ Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, *op.cit.*, 619.

¹¹⁵ Yamamoto, J. K., Gardiner, M. E., & Tenuto, P. L. (2014). Emotion in leadership: Secondary school administrators' perceptions of critical incidents. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(2), 165-183.

- ¹¹⁶ Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, op.cit., 620.
- Love, A. (2009). You can lead. But can you inspire?. *Bloomberg Businessweek*, 22. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-12-22/you-can-lead-dot-but-can-you-inspire-businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
- ¹¹⁷ Greenberg J. Gerald & Robert A. Baron, R.A. (2004). Behavior in Organization, *prehnce-Hall, N.J*, 650.
- ¹¹⁸ محمود سمير. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مُخرجات البحث العلمي في الحلبي، رسالة دكتوراه، جامعة الأقصى بغزة، قسم (وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، الادارة، ١٩.
- ¹¹⁹ المخزومي، أمل (٢٠٠١). التنشئة الاجتماعية والثقة بالنفس، مجلة الآداب والعلوم والثقافة العربية، ٦٣ (٥٧٨)، ١٢٢ - ١٣٥.
- ¹²⁰ الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مُخرجات البحث العلمي، مرجع سابق، ١٩.
- ¹²¹. ١٩. المرجع السابق، ١٩.
- ¹²² أبو غالي، سمر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية، مرجع سابق، ٣٦.
- ¹²³ الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مُخرجات البحث العلمي، مرجع سابق، ٢٥.
- ¹²⁴ المرجع السابق، ٢٢.
- ¹²⁵ المهيترات، عماد على: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٣.
- ¹²⁶ الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مُخرجات البحث العلمي، مرجع سابق، ٤٢.
- ¹²⁷ راجع: تفسير /شرح معنى (براعة).
<https://www.almougem.com/search.php?query>
- المعجم الوسيط-مجمع اللغة العربية بالقاهرة، صدر (١٣٧٩ هـ/ ١٩٦٠ م).

راجع: معجم المصطلحات البلاغية وتطورها، أحمد مطلوب، صدر (١٤٠٣هـ/١٩٨٣م).¹²⁸

- معجم متن اللغة، أحمد رضا، صدر (١٣٧٧هـ/١٩٥٨).

¹²⁹ التوقيف على مهمات التعاريف-زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي ثم المناوي القاهري-توفي: ١٠٣١هـ/١٦٢٢م

¹³⁰ [Definition of ambidexterity. https://www.merriam-webster.com/dictionary/ambidexterity](https://www.merriam-webster.com/dictionary/ambidexterity)

¹³¹ [Definitions from Oxford Languages .ambidexterity, https://languages.oup.com/google-dictionary-en/](https://languages.oup.com/google-dictionary-en/)

¹³² [Ambidexterity. https://www.wordnik.com/words/ambidexterity](https://www.wordnik.com/words/ambidexterity)

¹³³ Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How Top Management Team Behavioral Integration And Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 211.

¹³⁴ Birkinshaw, J. and K. Gupta (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 287-298.

¹³⁵ Rose, N. (2017). Organizational Ambidexterity: Bridging the Divide Between Theory and Practice, University of Bath.

¹³⁶ O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland, 167-188.

¹³⁷ Saurav, S., Amit, K., Rahul, K., & Swarup, D. (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), 343-367.

- ¹³⁸ Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685.
- ¹³⁹ Gibson , C .B. & Birkinshaw , J . (2004).The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity: The Academy of Management Journal, Vol.47 , No .2 , 211
- ¹⁴⁰ Patel , P. & Messersmith , J. & Lepak , D. Watching The tightrope.(2013). An Assessment of The Relationship between High Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of management Journal* , (56) ,1430.
- ¹⁴¹ Turner , N. & Swart , J. & Maylor , H.(2013).Mechanisms For Managing Ambidexterity Review and Research Agenda . *International Journal of Management Reviews*,(15),320.
- ¹⁴² Walrave, B., Oorschot, K. E., & Romme, A. G. L. (2010). Ambidexterity and getting trapped in the suppression of exploration: a simulation model'. 2010-04-01]. <http://alexandria.tue.nl/repository/books/674758.pdf>.
- ¹⁴³ Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193.
- ¹⁴⁴ Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5), 39, 40.
- ¹⁴⁵ Popadić, M., Černe, M., & Milohnić, I.(2015).Organizational ambidexterity, *op.cit.*, 112-113.
- ¹⁴⁶ Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

- ¹⁴⁷ Yan, M., et al. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*.
- ¹⁴⁸ Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., & Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 19.
- ¹⁴⁹ كشكوشة، نجوى متولى حسن (٢٠١٨). اتجاهات المديرين نحو إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، حلوان، ٣٢(١)، ٤٢٨.
- ¹⁵⁰ Tempelaar, M. (2010). *Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes* (No. EPS-2010-191-STR).
- ¹⁵¹ Taródy, D.(2016).Organizational ambidexterity as anew research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(5),39-40.
- ¹⁵² القرني، على، بن حسن (٢٠٢٠ أكتوبر). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، *مجلة كلية التربية بالقاهرة*، جامعة الأزهر، ج ١ (١٨٨)، ٣٧٨.
- ¹⁵³ Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of operations management*, 30(1-2), 134-151.
- ¹⁵⁴ Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations.
- ¹⁵⁵ النجار، حميدة، محمد البدوي (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*، (٤)، ٨٣.
- ¹⁵⁶ البغدادي، عادي، هادي & الجبور، حيدر، جاسم، عبيد (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية 156 دراسة ميدانية في العراق. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. ١٧(١)، ١٨.

- 157 ابراهيم، مها، صباح (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح
مجلة دراسات محاسبية ومالية جامعة بغداد، ١٢ (٣٩)، ٢٢١. الاستراتيجي
- 158 Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017).
Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox
PARC. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 327–338.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.014>
- 159 Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in
strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from
high tech companies in China. *International Journal of Innovation
Studies*, 2(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- 160 الباشقالي، محمود محمد امين عثمان، و الداود، ألفن ناظر ججو. (٢٠١٥م). " دور البراعة
التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية
المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٥٣ (٢)، ٣٢٩ - "في كليات دهوك
٣٥٦.
- 161 Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012).
Antecedents to ambidexterity competency in high technology
organizations. *Journal of operations management*, 30(1-2), 134-151.
- 162 الكرعاوي، محمد، ثابت. (٢٠١٦). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء
٤٨-٢٤ .. (٢٠) مجلة الإدارة والاقتصاد سمعة مؤسسات التعليم العالي،
- 163 Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.
(2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The
moderating role of transformational leadership. *Journal of Management
Studies*, 45(5), 982-1007.
- 164 Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The role of ambidexterity
in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-
exploitation dilemma. *Business Research*, 2(2), 215-240.
- 165 Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W.
(2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity, *op.cit.*,
982-1007.

- ¹⁶⁶ Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- ¹⁶⁷ المحاسنه، لميس، عارف، عبد ربه (٢٠١٧). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- ¹⁶⁸ Celly and Mary H. (2008). Nikhil , Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures , *Canadian Journal of Administrative Sciences* ,(25), 337
- ¹⁶⁹ Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity, op.cit., 317-332.
- ¹⁷⁰ الجنازرة، أسماء، على ، محمود (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال ، رسالة ماجستير، الأردن، ٣.
- ¹⁷¹ Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 199-200.
- الجنازرة، أسماء، على، محمود (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، مرجع سابق، ١٧.
- ¹⁷² الباشغالي، محمود محمد امين عثمان، و الداود، ألفن ناظر ججو. (٢٠١٥م). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، مرجع سابق، ٣٣٢.
- ^{١٧٣} أبو النجا، مي محمد على & عواد، عمرو محمد & محمد، عنيات ابراهيم (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية "دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس*، (٣)، ٢٠٤.
- ¹⁷⁴ O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 186.
- ¹⁷⁵ O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.

- الجنازرة، أسماء، على، محمود (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، مرجع سابق، ٢٣.

¹⁷⁶ Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 672.

¹⁷⁷- Knight, E.& S.Cuganesan(2020).Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations* 73(2),190-214.

- Hang, W. (2017). Examining the Antecedents of Organizational Ambidexterity from the Perspective of Structure and Context. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science(mess)*.

- Garaus, C., et al. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.

¹⁷⁸ أبوشحاته، ثناء معوض (٢٠١٨). دور إدارة رأس المال الفكري القائم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، (٢)، ١١١.

^{١٧٩} الغرباوى، محمد أحمد(٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، مج ٤١، (٢)، ١١٦.

¹⁸⁰ O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (2013). Organizational ambidexterity, *op.cit.*,324-338.

¹⁸¹ Bodwell,W.(2011). *A theoretical model of organizational ambidexterity* ,*op.cit.*,1.

¹⁸² Lavikka, R., Smeds, R., & Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 1143.

¹⁸³ الجنازرة، أسماء، على، محمود (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، مرجع سابق، ١٤.

- ¹⁸⁴ Tansley , Carole & Kirk , susan & Williams, Hazel and Barton , Harry (2014). Tipping the Scales: Ambidexterity Practices on EH R M Projects, *Employee Relations*, 36(4), 400.
- ¹⁸⁵ Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity, *op.cit.*, 375-409.
- ¹⁸⁶ Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity, *op.cit.*, 209-226.
- ¹⁸⁷ Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- ¹⁸⁸ الغرباوى، محمد أحمد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية، مرجع سابق، ١١٧.
- ¹⁸⁹ النجار، حميدة، محمد (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، مرجع سابق، ٧٥-١١١.
- ¹⁹⁰ Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity, *op.cit.*, 1-17.
- ¹⁹¹ Abuzaid, A. N. (2016). Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 328-339.
- ١٩٢ الشرييني، نهى عبد الرازق عبد الرازق (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١١(٤). ١٠٤٠-١٠٦٥.
- ١٩٣ المصري، مروان (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٦(١)، ٦٥-٨٢.
- ١٩٤ رشيد، صالح عبد الرضا & العبودي، علي عبد الرزاق (٢٠١٨). السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية ،

- وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية في بغداد في الفترة ٢٨-١١/٢٩، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، المجلد ١، ٢٥-٥٥.
- 195 Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-677.
- 196 O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability, *op.cit.*, 185-190.
- ١٩٧ محمد، نظير رياض & السلنتي، لمياء السعيد، الزهار، رضوه محمد (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، *مجلة التجارة والتمويل جامعة طنطا*، (٣)، ٤٥ - ٧٢.
- ١٩٨ المقدادي، محمود حامد حسين (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركا لمبادئ القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم ، *رسالة ماجستير*، جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- 199 Chang, Y. Y. (2015). Strategic Human Resource Management, Transformational Leadership Organizational Ambidexterity, *op.cit.*, 517-533.
- 200 Qammar, R., & Abidin, R. Z. U. (2020). Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
- 201 بوستينا. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية علي المرونة الاستراتيجية في شركات & سليمان *مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة. السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية السادات* ٤ (٢/٢)، ٨٣-١٠١.
- 202 Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- ٢٠٣ الزهار، رضوى محمد، (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على براعة الأداء: بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة دمياط.

- 204 Freij, A., & Olsson, J. (2014). How does managerial leadership influence organizational ambidexterity?: a study of the public sector. Thesis, Kristianstad University.
- 205 القرني، علي بن حسن (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، مرجع سابق، ٤٠٦-٣٥٩.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity, *op.cit.*, 982-1007.
- ججو (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية ناظر ألفن الداؤد، & الباشقالي، محمود محمد أمين 206 في الحد من الانهيار التنظيمي، مرجع سابق، ٣٢٩-٣٥٦.
- الغرباوى، محمد أحمد (٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية، مرجع سابق، ١١٤.
- ٢٠٧ أبو النجاء، مى محمد على & عواد، عمرو محمد & محمد، عنايات ابراهيم (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية، مرجع سابق، ١٩٣-٢٢١.
- 208 Lee, M. (2014). Transformational leadership, *op.cit.*, 17-29.
- ٢٠٩ وزارة التعليم العالى. نبذة تاريخية، وحدة إدارة المشروعات التعليم العالى، http://heep.edu.eg/?page_id=243
- ٢١٠ وزارة التعليم العالى. وحدة إدارة المشروعات، وحدة مشروع تطوير التعليم العالى، <http://www.heep.edu.eg>.
- محمد، سميحة على (٢٠١٠). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، مجلة رابطة التربية الحديثة، مصر، ٣ (٧)، ٢٩.
- 212 عبد الهادى، أميرة رمضان & حتاتة، أم السعد أبو العينين (٢٠١٢ فبراير). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة)، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة ١٥، (٣٥)، ٢٤٦، ٢٤٧.
- ٢١٣ جمهورية مصر العربية. قانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠١٢ بشأن تعديل بعض أحكام قانون تنظيم الجامعات الصادر بالقانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ م، مادة ٤.
- ٢١٤ شرقاوى، موسى علي (سبتمبر ٢٠٠٣). تطوير التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة- الواقع والإشكالية، مجلة كلية التربية، جامعة قناة السويس، (٣)، ٣٣.
215. المرجع السابق، ٤.

القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق

٢١٦ الزنفلى، أحمد: مرجع سابق، ٢٠١٩.

٢١٧ عتريس، محمد عيد (٢٠١٧). تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صل الله عليه وسلم. مجلة كلية التربية بينها، ١ (١١١)، ٦٧-٦٩.

٢١٨ شرقاوى، موسى علي، مرجع سابق، ١٩.

٢١٩ المرجع السابق، ٣١.

٢٢٠ ج.م.ع: قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لعام ١٩٧٢م، المادة (١)، مرجع سابق، ٣.

٢٢١ ج.م.ع. وزارة التعليم العالى والبحث العلمى (٢٠١٥). الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥-٢٠٣٠: مقترح الخطة التنفيذية لاستراتيجية التعليم العالى ، مصر، ٣١. STI-EGY 2030 والبحث العلمى

٢٢٢ السيد، إيمان وصفى (٢٠١٠). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية فى مصر فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٥.

٢٢٣ ناصف، محمد أحمد & عتريس، محمد عيد (٢٠١٢). اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ٢٢٣
تقويم أدائهم-دراسة ميدانية على جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية بالزقازيق، (٧٧)، ٤٣٦.

٢٢٤ عبد اللطيف، شكرى محمد (٢٠١٣). الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة تدريسها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق، ٥٠.

٢٢٥ شرقاوى، موسى، مرجع سابق، ٣٢.

٢٢٦ المرجع السابق، ٣٢.

٢٢٧ الرميدى، بسام سمير (مارس ٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي، مرجع سابق، ٣٣٩-٣٥٧.

٢٢٨ دحام؛ لطيف وعطيه؛ طارق طعمة & خضر؛ رعد محمود (٢٠١٩). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، العراق، ٢٨ (١)، ٥١٧-٥٣٤.

٢٢٩ عبد الحافظ، سارة حسين زكى (٢٠١٧). أثر القيادة الملهمة على الانتماء ٢٢٩
التنظيمى دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية، رسالة دكتوراه، كلية تجارة، جامعة عين شمس.

- ²³⁰ Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership , *op.cit.*,162-171.
- ²³¹ صالح، ايمان & سليمان، نضال (٢٠٢٠). دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية نينوى: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (٤٩).
- ²³² Alshaer, S. A. (2020).The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6).
- ²³³ Naizm, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. S., & Zeb, N. (2020).The impact of innovation Leadership on organizational performance: mediated role of Organizational ambidexterity. *Al-Qalam*, 25(1), 529-548.
- ²³⁴ حامد، عادل إمام & خليل، حسن محمود علي؛ عابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١)
توسيط تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية في ظل توسيط مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١) ج٣، ٣٩١-٣٤٧.
- ²³⁵ القرني، علي بن حسن (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك، مرجع سابق، ٣٥٩-٤٠٦.
- ²³⁶ Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity, *op.cit.*,982-1007.
- ²³⁷ Naizm, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. S., & Zeb, N. (2020). The Impact Of Innovation Leadership On Organizational Performance, *op.cit.*, 529-548.
- ²³⁸ Günsel, A., Altındağ, E., Keçeli, S. K., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47 (1), 186-207.
- ²³⁹ Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *management Science Letters*,10 (7), 1445-1456.

²⁴⁰ Alshaer, S. A. (2020).The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity , *op.cit.*,

²⁴¹ Hudson, P. (2013). What makes school leaders inspirational and how does this relate to mentoring? *Open Journal of Leadership*, 2(4), 87-94.

^{٢٤٢} أبو غالي، سمر. (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى مديري المدارس الحكومية، مرجع سابق.

^{٢٤٣} الحلبي؛ محمود سمير. (٢٠١٧). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي، مرجع سابق.