

القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية

بكليات جامعة الأزهر

إعداد

د/ محمود سعيد محمد العشماوي

د/ هاني عبد المعطي أحمد الجاربه

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بتفهننا الأشراف - جامعة الأزهر

المستخلص:

هدف البحث تحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (٤١٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر؛ للكشف عن واقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، ومن أبرز النتائج: جاءت درجة التوافق لإجمالي أبعاد القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٧)، حيث جاء بُعد الثقة بالنفس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨١)، يليه بُعد تمكين العاملين ودعمهم بمتوسط حسابي (١.٧٨)، ثم يليه بُعد التحدي بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (١.٧٤) بدرجة توافق "متوسطة"، كما أظهر البحث أن درجة التوافق لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٢)، حيث جاء بُعد استثمار الفرص المتاحة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٢)، يليه بُعد اكتشاف الفرص الجديدة بمتوسط حسابي (١.٧١) بدرجة توافق "متوسطة"، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات أفراد العينة بحسب متغيري الدرجة الوظيفية وطبيعة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) وفقاً لمتغير المنصب الإداري لصالح فئة شغل منصباً إدارياً، ووفقاً لمتغير اعتماد الكلية لصالح فئة "معتمدة"، بجانب وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين إجمالي أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة بمعامل ارتباط مقداره (٠.٥٧)، وفي ضوء نتائج البحث، تم تقديم توصيات مقترحة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، البراعة التنظيمية، التميز، رؤساء الأقسام العلمية

Inspirational Leadership & Its Relation to Organizational Ambidexterity to Achieve Excellence for Heads of the Scientific Departments at Faculties of Al-Azhar University

Abstract:

The research aimed at achieving excellence for heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University in the light of inspirational leadership & its relation to organizational Ambidexterity. The research used the descriptive method besides a questionnaire applied to (410) teaching members at Al-Azhar University to reveal the reality of inspirational leadership & organizational Ambidexterity among heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University, the most important results were: the availability degree of the total dimensions of Inspirational Leadership among heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University is at a "medium" level with an arithmetic mean of (1.77), the self-confidence dimension came first with an average of (1.81), then the dimension of empowering and supporting workers with a mean of (1.78), the Challenge dimension came third with a mean (1.75) and the dimension of strategic direction came last with a mean of (1.74) & a "medium" degree of availability. The research also showed that the degree of availability of the total dimensions of Organizational Ambidexterity among heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University is "medium" with an arithmetic mean of (1.72), the dimension of investing available opportunities came first with an average of (1.72) then the dimension discovering new opportunities came second with an average of (1.71) & a "medium" degree of availability. The results also revealed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) at sample responses according to the variables of job degree & nature of faculty, there is statistically significant differences at the level of significance (0.01) according to the administrative position variable in favor of held an administrative position category & the variable of college accreditation in favor of "accredited" category. The research showed there is a statistically significant positive correlation at the level of significance (0.01) between the total dimensions of Inspirational Leadership and the dimensions of organizational Ambidexterity for the heads of scientific departments at faculties of Al-Azhar University with a correlation coefficient of (0.57). Based on these results, the research made proposed recommendations for achieving excellence for heads of the scientific departments at faculties of Al-Azhar University.

Keywords: Inspirational Leadership, Organizational Ambidexterity, Excellence, Heads of scientific departments

القسم الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة:

تعد القيادة من الموضوعات الإدارية التي يكثر الحديث عنها داخل المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة؛ ذلك لأن نجاح أي مؤسسة يعتمد على دور القيادات بها وفعالية النمط المتبع في قياداتهم؛ إذ يمكن من خلاله تقديم فرصًا مواتية نحو إبداع العاملين واستدامته، وتوفير الثقة اللازمة لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم، والتزامهم بتحقيق الأهداف الموضوعية.

وتتعدد أنماط القيادة، ومن بينها التحويلية والموزعة والتشاركية والملهمة وغيرها؛ حيث يقوم القادة الملهمون بإلهام تابعيهم نحو تحقيق الرؤى والأهداف التنظيمية، ويتطلب هذا الإلهام بوصفه عاملاً داخلياً وجدانياً تقبلاً ووعياً بأهمية الترابط الاجتماعي؛ ولهذا عندما يستلهم التابعين من النماذج التي يحتذى بها، يمكنهم توسيع نطاق ممارساتهم الشخصية والتنظيمية حيث يقوم القادة الملهمون أيضاً بتحفيزهم وتوجيههم نحو تطوير قواهم الفردية وتحقيق أهدافهم، وإحداث التغيير المستدام، بجانب تمكينهم من التوافق بشكل كبير مع التغيرات داخل بيئة عملهم، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى نجاح مؤسساتهم (Nawaz, 2016: 1/AI Dari, 2018: 492-493).

وتعد القيادة الملهمة أحد الأنماط الحديثة التي تركز على الرؤى والمشاعر والقيم والاستشارة الفكرية لدى الأفراد؛ إذ يعمل القادة الملهمون على إيجاد رؤية واضحة مقبولة، ويقنعون تابعيهم بمشاركتها، ويرسخون قيم العمل الأساسية، ولديهم توقعات عالية لنجاح التابعين في ظل مناخ ديمقراطي يسمح للآخرين إذا ما أخطئوا أن يتعلموا من أخطائهم وتصويبها (Bonau, 2017: 615).

وعندما يتيح القادة للتابعين حرية لوضع أهدافهم، فإنها عادة ما تكون أسمى من تلك التي قد يحددها لهم قياداتهم، فالقادة الملهمون لا يفرضون معايير محددة، بل يقومون بتوفير مناخ يدفعهم نحو التميز مع توقعهم بوصول أتباعهم للقمّة في ظل إرادة وعزيمة قوية من خلال بثهم روح الحماس والتفاؤل، ولهذا وجدنا أن أول ما يتبادر في ذهن الأفراد عند التفكير في القيادة عنصر الإلهام، لكن من المهم أن ندرك أن هذا الإلهام لا يرتبط بالكاريزما أو السحر، بل بالسلوك الذي يساعد في إحداث تغيير حقيقي في الأفراد، فالقادة الملهمون يساعدون تابعيهم على تصور الأشياء كما يجب أن تكون، ثم يغذون رغبتهم في تحقيق رؤيتهم عبر استثمارهم طاقاتهم في أداء الأعمال التي يرونها أكبر من قدراتهم عبر مساعدتهم

لبذل أقصى ما لديهم واقتناعهم بأنها قابلة للتحقيق في ظل ترسيخ ثقافة الشغف التي تقوِّدهم إلى التطلعات العالية (Lind & Sitkin, 2015: 30-31).

كما تعد البراعة التنظيمية مطلبًا ملحقًا للمؤسسات بعامه - والتعليمية بخاصة - في الآونة الأخيرة، حيث تواجه هذه المؤسسات ظروفًا وتغيرات متلاحقة في أثناء سعيها لأداء أنشطتها بكفاءة وفاعلية، ومن ذلك زيادة وتنوع احتياجات المستفيدين منها، وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وتزايد حدة المنافسة، فضلًا عن ارتفاع طموحات العاملين بها وتوقعاتهم، وتعتبر هذه التحديات المحك الرئيس لاختبار قدرة قيادتها وإدارتها على التكيف مع هذه الأوضاع، مما يدفعها نحو البحث عن أنماط جديدة لمواجهة كل ذلك (Alghamdi, 2018: 1/Sima, 2020: 1-2).

ويمثل رؤساء الأقسام القيادية الأكاديمية والإدارية للأقسام، بما تتضمنه من مهام وأدوار متعددة يقومون بها، كما أنهم يواجهون العديد من المسؤوليات والتحديات حيث إن عملهم لا يقتصر على تسيير الأقسام بشكل روتيني ومباشرة أعمالهم التنظيمية فقط، بل يتعلق دورهم بالجانب الأكاديمي المرتبط بالعملية التعليمية والبحثية والذي يمثل بنيان الجامعة، والجانب الثاني الإداري المنوط بتهيئة المناخ المناسب لتحقيق أعباء الجانب الأول (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢: ٢٢٤) وبالتالي تعد وظيفة رئيس القسم العلمي من أهم الوظائف القيادية في الهيكل التنظيمي لآية جامعة، إذ يضطلع بالدور الأكبر في تحديد مواصفات مؤسسات التعليم الجامعي وإدارة القسم وتحقيق أهدافه بكفاءة عالية وتسيير أموره تجاه رؤية ورسالة الجامعة (عبدالله، ٢٠٢٠: ٣٦٥).

فالاهتمام ببيئة العمل الوظيفية أحد العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات وتطورها، وقد فرضت التغيرات والتطورات المستمرة داخل بيئة المؤسسات حتمية أن تعمل قيادتها على تحقيق أهدافها في ظل عالم متغير تنافسي، وأن تبحث دائمًا عن مواهب العاملين وتعمل على تعزيزها، ويمكن للقيادات من خلال نهج القيادة الملهمة تحقيق ذلك عبر إلهام جميع العاملين ورفع مستويات أداءهم بشكل فردي أو جماعي، وتحفيز الإبداع والابتكار لديهم، وتفجير طاقاتهم الكامنة والاستفادة من دوافعهم الداخلية ودفعهم للتحرُّك نحو تحقيق أهدافهم الطموحة (Finny, 2014: 4). ولهذا يؤثر القادة الملهمون بشكل كبير على الأداء التنظيمي للأفراد والمؤسسات.

كما تستطيع المؤسسات بعامة - والتعليمية بخاصة - أيضاً تحقيق براعتها التنظيمية من خلال قدرة قيادتها الديناميكية واعتمادها أولاً على قدرتها في الشعور بالتغيرات داخل بيئتها التنافسية، بما في ذلك التحولات المحتملة في التقنية المستخدمة، وطبيعة التنافس والمستفيدين، كما يتوجب عليها ثانياً أن تكون قادرة على استثمار الفرص وتجنب التهديدات من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة (Teese,2007:1319). ولهذا يؤكد فرانكو (Franco,2018:8) على أن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرات القيادات وامكاناتهم الموجهة للاستفادة من الأنشطة والأعمال الحالية للمؤسسة، واكتشافها مسارات عمل جديدة تُسهم في تعزيز الابداع لدى العاملين فضلاً عن إمكانيتها في تجنب الأحداث غير المتوقعة.

ويمكن للقيادة الملهمة في المؤسسات تحقيق ذلك من خلال إلهام العاملين بها لبذل أقصى ما لديهم وتحقيق رؤياهم المستقبلية وتفجير طاقاتهم الكامنة، كما تعمل البراعة التنظيمية على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في هذه البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم على التركيز على الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة قدرتها على التكيف مع البيئة التي قد تكون مصدراً رئيساً لميزتها التنافسية (Alghamdi, 2018: 1)، كما يقوم القادة الملهمون أيضاً بخفض وإدارة التوتر الذي قد ينشأ نتيجة تطوير معارف جديدة وتطبيقها بفعالية داخل المؤسسات؛ إذ يمكن للإدارة العليا دعم البراعة التنظيمية، ولهذا تُقدم القيادة الملهمة إسهاماً كبيراً في تحقيق البراعة الفردية من خلال تحقيق التوازن بين تطوير هذه المعارف الجديدة وكيفية الاستفادة منها (Vallina,et al,2019:595).

ويتطلب العمل الأكاديمي في الجامعات الاتصال والتواصل المستمرين بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومن ثم فإن أي سلوك يصدر عنهم يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعضاءه (البشري، ٢٠١٤: ٥). كما أن التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المؤسسة، حيث يتطلب تطوير مهاراتهم وقدراتهم وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والتنافس، بحيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المؤسسة ملكا له، مما يدفعهم إلى بذل طاقاتهم وجهودهم كافة وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز مؤسساتهم ونجاحها (الأيوبي، ٢٠١٥: ١١٧).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية بعامة والمؤسسات الجامعية خاصة ودورها الحيوي والمهم في تحقيق تميز هذه المؤسسات واستدامته، من خلال استثمار الفرص المتاحة والممكنة والاستفادة منها وفي نفس الوقت استكشاف أنشطة وفرص أخرى جديدة.
مشكلة البحث:

تعد القيادة الملهمة أحد المداخل الإدارية الحديثة، وهي ترتبط بالبراعة التنظيمية عبر تأثيرها الايجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم، وتحسين أداءهم عبر الدافعية الملهمة، بجانب تحقيقها التميز لهذه المؤسسات، كما تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي بدأت تستثير اهتمام المؤسسات التعليمية وبخاصة في ظل التغير المستمر في بيئة عملها، واحتدام المنافسة الشديدة محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ وسعيها لبناء قاعدة من القدرات الابداعية من خلال تطوير عملياتها التشغيلية وتعظيم مخرجاتها التنظيمية، وتوسيع دائرة استكشافها واستثمارها للفرص البيئية المتنوعة والاستفادة منها في تحقيق إبداعها وتميزها. ومن ثم تحتاج مؤسسات التعليم العالي والجامعات إلى أن تتميز بخدماتها، وتعمل على تحسين دافعية العاملين بها، وترسيخ الولاء التنظيمي لديهم، وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية وضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، وباستقراء واقع جامعة الأزهر وكلياتها، يتضح وجود العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تحول دون تحقيق التميز لدى قياداتها الأكاديمية، ومن أبرزها ما يلي:

- افتقار الجامعة إلى البيئة السليمة والمناخ الجيد للاهتمام، وضعف إيمان القيادات الأكاديمية بأهمية التميز والتجديد، بجانب غياب الثقافة التنظيمية التي تشجع على الأفكار المتميزة (البحيري، ٢٠١٢: ٢٤).
- ضعف قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية، وغلبة روتينية العمل للأعمال الإدارية والتعليمية بها في مختلف المستويات الإدارية (البحيري، ٢٠١٥: ١١٠٠).
- قلة توافر وسائل اتصال فعالة بين كليات الجامعة وإدارتها والتي تعرقل الإبداع التنظيمي، واقتراح أفكار ومقترحات جديدة تُسهم في الارتقاء بوضع الجامعة وكلياتها نحو الأفضل، وتريد من قدرتها على مواكبة التغيرات المحيطة بها (سعدون، ٢٠١٧: ٢٢٢).

- سيادة مناخ تنظيمي لا يشجع على الإبداع، واعتقاد القيادات الأكاديمية بإمكانية بناء توقعات مستقبلية عن طريق الخبرة، مع تبنيهم طرق تفكير تقليدية ومقاومتهم للتطوير، فضلاً عن التعقيد والغموض في بيئتها الخارجية (عريانو، ٢٠١٧: ٢٠٣).
- غياب الرؤية الاستراتيجية والنظرة المستقبلية لدى بعض القيادات الأكاديمية، مع ضعف تطويرهم لدليل عمل حول معايير التميز على مستوى الكليات والأقسام المختلفة، فضلاً عن ضعف ارتباط سياسات التحفيز بالأقسام بالأداء المتميز (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧: ٦٠١ - ٦٠٢).
- ضعف الممارسات التخطيطية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية لأعضاء هيئة التدريس، فهي لا تلبي احتياجات فعلية تخصصية، بجانب ثباتها وعدم تغييرها لتواكب الخطط والمستجدات التي قد تطرأ على الحياة الجامعية (الأشقر، ٢٠١٩: ١٠٧٠).
- ضعف أداء القيادات الأكاديمية لبعض مهامهم ومسؤولياتهم، بسبب المركزية الإدارية الشديدة التي تنتهجها الجامعة كأسلوب إداري، وقلة تفويض الصلاحيات والسلطات داخل الجامعة، وانتهاج ثقافة الروتين وقلة التغيير، الأمر الذي يحد من قدرة القيادات الجامعية على اتخاذ القرارات واستغلال الفرص، ويضعف من رغبتهم في التجديد والابتكار (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٤٦).
- وحيث إن الطبيعة المتجددة والمتنوعة للعمل التربوي تحتم البحث عن مداخل إدارية حديثة والاستفادة منها داخل الحقل التعليمي، تأتي الدراسة الحالية لإلقاء مزيداً من الضوء على القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية؛ فمن الضروري على القيادات الأكاديمية أن تكون أكثر إلهاماً وإبداعاً وتأثيراً على العاملين من أجل تحقيق البراعة التنظيمية والحفاظ على مؤسساتهم متميزة.

أسئلة البحث:

- ما الإطار النظري للقيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ما الإطار النظري للبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

- ما الإطار النظري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية؟
 - ما واجبات ومسئوليات رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر؟
 - ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس - تمكين العاملين ودعمهم - التوجه الاستراتيجي - التحدي) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ما واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الفرص المتاحة - اكتشاف الفرص الجديدة) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - المنصب الإداري - طبيعة الكلية - اعتماد الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ما أهم التوصيات والمقترحات التي قد تُسهم في تحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية؟
- أهداف البحث: تمثلت أهداف البحث الحالي في الآتي:
- تعرف الإطار النظري للقيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - تعرف الإطار النظري للبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - تعرف الإطار النظري للتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية.
 - التعرف على واجبات ومسئوليات رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.

- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس - تمكين العاملين ودعمهم - التوجه الاستراتيجي - التحدي) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن واقع ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الفرص المتاحة - اكتشاف الفرص الجديدة) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الدرجة الوظيفية - المنصب الإداري - طبيعة الكلية - اعتماد الكلية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- التوصل إلى أهم التوصيات والمقترحات التي قد تُسهم في تحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية.

أهمية البحث: تمثلت الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث الحالي في الآتي:

- ندره الدراسات التي ربطت بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز داخل المؤسسات التعليمية وبخاصة المؤسسات الجامعية، لذا يكتسب البحث الحالي أهميته العلمية في كونه يضيف للمكتبة العربية بعامة والمصرية بخاصة.
- تناوله لمدخل حديث في الإدارة، ونظرية جديدة من نظريات القيادة وهي القيادة الملهمة داخل المؤسسات الجامعية، من خلال تسليط مزيد من الضوء على قدرة رؤساء الأقسام العلمية في إلهام العاملين والتأثير عليهم وفقاً لعلاقتهم الشخصية والتنظيمية، بوصفها قوة حقيقية لدفع مؤسساتهم الجامعية نحو التميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية.
- ربط القيادة الملهمة بمتغيرات أخرى حديثة مثل البراعة التنظيمية والتميز داخل المؤسسات الجامعية؛ حيث إنه من الضروري للقيادات الجامعية تطوير مؤسساتهم والعمل على استدامة هذا التطوير، والتكيف مع التغيرات المستمرة داخل وخارج بيئة العمل الجامعية، واستثمار الفرص الحالية واستكشاف فرص أخرى جديدة تمكنها من تحقيق التميز.
- يؤمل أن تفيد نتائج البحث واضعي سياسات التعليم الجامعي الأزهري وقياداته العليا والأكاديمية على مستوى الكليات والأقسام العلمية، في اتخاذ الإجراءات والمبادرات النوعية للتحول نحو ممارسات القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لتحقيق التميز بجامعة الأزهر.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الموضوع، وتم توظيف هذا المنهج لوصف القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز داخل المؤسسات الجامعية نظرياً، بجانب تطبيق استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات حول واقع كلاً من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل كليات جامعة الأزهر تمهيداً لوضع التوصيات المقترحة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بهذه الكليات.

حدود البحث: تمثلت حدود البحث في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تضمنت أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس - تمكين العاملين ودعمهم - التوجه الاستراتيجي - التحدي)، بجانب بُعدي البراعة التنظيمية المتمثلة (استثمار الفرص المتاحة - اكتشاف الفرص الجديدة).
- **الحدود المكانية:** شملت كليات جامعة الأزهر.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بلغت (٤١٠) عضواً.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

مصطلحات البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

• القيادة الملهمة *Inspirational leadership*:

الإلهام لغة: مصدر ألهم يلهم، إلهاماً، فهو ملهم، والمفعول ملهم، ويقال ألهمه الله خيراً: لقنه إياه، واستلهمه إياه، والإلهام ما يلقي في الروح، وألهم الله فلاناً (ابن منظور، ٢٠٠٢: ٥٥٥). ويوصف القائد الملهم بأنه قائد مستتير، يدرك الأمور قبل حدوثها، ويثق فيه أتباعه من خلال تعامله مع الأحداث والمواقف والأشياء، ويشاركونه في مختلف الأمور (Saleh & AtiMabad, 2017:55).

وتُعرف القيادة الملهمة بأنها: قدرة القائد على إحداث تغيير ذاتي إيجابي بداخل تابعيه، وإدارة وقتهم بفعالية، والتعامل معهم بمصداقية ووضوح، والتزامه الشفافية عند تعريفه نفسه، وحرصه على التجديد المستمر لعملية التواصل معهم وتحفيزهم (Chuang, 2013, 18).

وقد تعرف بأنها: القيادة التي تهدف إلى خلق رؤية جماعية ملهمة موجهة نحو المستقبل يمكن للأفراد أن يتبعوها، حيث يقدم القادة الملهمون رؤية مستقبلية، ويعطون مزيداً من الاهتمام للأهداف المشتركة الجماعية (Molenberells, et al., 2017:2169). وتُعرف أيضاً بأنها: علاقة ذات تأثير متبادل بين القادة والأتباع لإحداث تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة (Awad,2018:3).

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: قدرة رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر على إلهام تابعيهم والتأثير فيهم، ثقتهم بأنفسهم، تمكين التابعين ودعمهم، وسعيهم لتطوير رؤية مشتركة والعمل على تحقيقها، وتحقيق مستويات أداء عالية لإنجاز الأعمال التي يكتنفها الكثير من التحدي.

• البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity

البراعة لغة: مصدر برع براءة وبروعاً، يقال، برع، أي فاق أصحابه في العلم وغيره أو تم في كل فضيلة وجمال، فهو بارع، وبرع صاحبه: غلبه، وأمر بارع: جميل (الفيروزآبادي، ٢٠٠٨: ١١٧-١١٨). ويشير مصطلح البراعة (Ambidexterity) في أبسط معانيه إلى قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بمهارة متساوية، ويُستخدم بشكل متزايد في مجال التطوير المؤسسي، للإشارة إلى المؤسسات التي لديها نفس القدر من البراعة في مجالي الاستغلال والاستكشاف (Cao, et al, 2009:783).

ويمكن تعريف البراعة التنظيمية على أنها: قدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة، وتحقيق نجاحاً طويلاً الأمد من خلال استكشاف فرص جديدة، واستغلال القدرات الحالية في الوقت نفسه (Schnellbacher, et al, 2019:443)

وقد تُعرف بأنها: القدرة الديناميكية التي تؤكد على دور الإدارة في التكيف، التكامل وإعادة تشكيل مهارات الأفراد وموارد المؤسسة للتكيف مع البيئات المتغيرة باستمرار (Ubeda-Gracia, et al, 2020:364)

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها قدرة رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة بكلياتهم في ظل نظامٍ فعال للأنشطة والعمليات الداخلية، واكتشافهم فرص جديدة، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة لتحقيق التميز لهذه الكليات.

• التميز Excellence:

التميز لغة: الأصل من لفظ (مَيَّرَ)، ويقال تَمَيزَ القوم إذا تَمَيَزُوا واختلَفَ بعضهم عن بعض (ابن منظور، ٢٠٠٢: ٤١١)، ويعرف قاموس Macmillan التميز بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، والصفة منه Excellent ممتاز وتعني جيد بدرجة عالية، أو ذا جودة عالية جدًا (Macmillan Dictionary, 2007: 508)

وبشير مفهوم التميز لدى الفرد إلى قدرته على تحقيق نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين (السلمي، ٢٠٠٢: ١٢).

كما يُعرف بأنه قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال بحيث يميزها عن المؤسسات المماثلة لها (فتحي، ٢٠١٥: ١١).

ويُعرف التميز إجرائيًا بأنه: قدرة رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر على تحقيق نتائج متميزة تجعلهم متفوقين على غيرهم من نظرائهم المنافسين بالجامعات الأخرى.

• رؤساء الأقسام العلمية Heads of Scientific Departments:

يقصد بهم إجرائيًا: أعضاء هيئة التدريس المكلفون رسميًا من رئيس الجامعة لتولى رئاسة الأقسام المختلفة بكليات الجامعة، وتسيير شؤون الأقسام العلمية والإدارية وضبطها وتنفيذ تعليمات الإدارة العليا بشأنها، باعتبارهم حلقة الوصل بين هذه الإدارة وأعضاء هيئة التدريس بما يملكون من رؤى وتوجهات تنظيمية وخطط استراتيجية.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث الحالي مرتبة ترتيبًا زمنيًا من الأقدم للأحدث وفق الآتي:

أولاً: دراسات تناولت القيادة الملهمة.

ثانيًا: دراسات تناولت البراعة التنظيمية.

ثالثًا: دراسات تناولت العلاقة بين نمط القيادة المتبعة والبراعة التنظيمية.

رابعًا: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز.

أولاً: دراسات تناولت القيادة الملهمة:

هدفت دراسة (Bonau, 2016) تعرف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يصبح

الفرد قائدًا ملهمًا والسلوكيات التي قد يبتعد عنها، توضيح دور السلوكيات الحقيقية وإظهار مستوى مناسب من المصادقية، تحليل القيادة الملهمة بوصفها نمطًا قياديًا يتميز بالعمق

الشديد، فضلاً عن توضيح أهمية الإلهام للتابعين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الوعي الذاتي والمصادقية يعدان ركيزتان أساسيتين لإلهام التابعين وتحقيق رؤى مشتركة، وأن الرؤية تعد مركزاً للقيادة الملهمة. ولتعرف أثر هذه القيادة أجرى (صالح، ٢٠١٦م) دراسة لتعرف أثر القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي داخل مديريات وزارة التربية والتعليم في بغداد من خلال استخدام المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت ١٩٩ مديراً، و٣١٦ عاملاً بهذه المديريات، وأظهرت النتائج قصور المديرين في مساعدة العاملين نحو النمو والتطور، وقلة وجود تقييم جيد لجهود هؤلاء العاملين والمؤوسين لأدائهم المتميز مما يزيد من توترهم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد طرق لتقييم أداء العاملين كلٍ وفق إنجازهم ليكون ذلك دافعاً لهم، ومساعدتهم على النمو والتطور ومكافأتهم على أدائهم المتميز لتقليل توترهم.

وقام كل من (كامل وآخرا، ٢٠١٩م) بتعرف الواقع الفعلي للأبعاد القيادية في المدارس الإعدادية الحكومية بمدينة كربلاء المقدسة، بجانب تعرف دور المدير كقائد ملهم في التأثير على سلوكيات أعضاء هيئة التدريس التي تؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت ٣٥ مديراً و٧٥ معاوناً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات المدرسية لأبعاد القيادة الملهمة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين هذه القيادة وأبعاد التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد دورات تدريبية حول القيادة الملهمة على جميع المستويات الإدارية، وتوعية الأفراد بأهمية الإلهام وعلاقة القيادة الملهمة بتطوير الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. كما سعت دراسة (درويش، ٢٠١٩م) إلى بناء مقياس القيادة الملهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية، واعتمدت على المنهج الوصفي، وطبقت هذا المقياس على عينة بلغت ٢٥٠ معلماً ومعلمة بمحافظتي القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس القيادة الملهمة بلغت عباراته ١٠٣ عبارة موزعة على سبعة عوامل هي: الثقة والاعتمادية بواقع ١٤ عبارة، القدرة على التمكين بواقع ١٦ عبارة، الاتصال الجيد بواقع ١٥ عبارة، الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة بواقع ١٥ عبارة، الدافعية الملهمة بواقع ١٦ عبارة، التأثير المثالي بواقع ١٣ عبارة، توفير فرص التعلم بواقع ١٤ عبارة، وجاءت استجابة عينة الدراسة على الدرجة الكلية للمقياس بدرجة متوسطة وأوصت بتطبيقه في ضوء التجارب العالمية والواقع السياسي والاجتماعي والثقافي على معلمي ومعلمات التربية الرياضية

لرفع مستوى أداءهم. وهدفت دراسة (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠م) تعرف الدور الذي تلعبه القيادة الملهمة وأثرها على الولاء التنظيمي في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من موظفي الكليات بلغت ٣٠ موظفاً، وأظهرت النتائج أن القيادة الملهمة لها تأثير واضح على ولاء الموظفين في الكليات الأهلية لكون القائد الملهم يمتلك كاريزما مؤثرة، ومن توصياتها ضرورة اهتمام القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة لجعل العاملين يشعرون بالولاء المطلق لمؤسساتهم من خلال اعتماد ممارسات القيادة الملهمة في المؤسسات.

ثانياً: دراسات تناولت البراعة التنظيمية:

كشفت دراسة (Mardi et al., 2018) عن أهمية البراعة التنظيمية (التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف بالنسبة للأداء التنظيمي من خلال التكنولوجيا الاجتماعية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من مديري الإدارة العليا والتنفيذية في المؤسسات بلغ عددهم ١٨٢ إدارياً، وتم استخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني التكنولوجيا الاجتماعية كان له تأثيراً إيجابياً مباشراً على البراعة التنظيمية من خلال القدرات فائقة السرعة الأمر الذي أدى إلى في النهاية إلى تحسين أداء العاملين. وهدفت دراسة (أبو زيد، ٢٠١٩م) تعرف أثر التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من مديري الإدارة العليا بلغت ١٣٩ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود تأثير إيجابي لهذا التفكير على البراعة التنظيمية في أنشطة الاستغلال والاستكشاف، بالإضافة إلى تبني التفكير الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات. كما أكدت دراسة (العبيدي، ٢٠٢٠م) على أهمية القدرات التكنولوجية للأفراد، حيث هدفت تعرف دور هذه القدرات في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من العاملين بالمديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بلغت ٣٠ عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات التكنولوجية أحد الوسائل المهمة لتحقيق البراعة التنظيمية من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة والتي تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات سليمة في الوقت المناسب.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين نمط القيادة المتبعة والبراعة التنظيمية:

هدفت دراسة (قرني، ٢٠١٩م) تعرف علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر، ولتحقيق ذلك استخدمت المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة من القيادات بالمدارس الثانوية الحكومية (مديرين - وكلاء - معلمين أوائل - معلمين) بلغت ٤٠٠ قائداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر ممارسات البراعة التنظيمية والقيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية. وأجرى (الشرييني، ٢٠٢٠م) دراسة لتعرف تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة - وضوح الدور - التمكين) على بعدي البراعة التنظيمية (الاستغلال - الاستكشاف)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية بلغت ٢٢٢ عاملاً، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية، ومن توصياتها عمل دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية هذه القيادة داخل منظمات الأعمال، وعمل ورش عمل يطبق فيها العصف الذهني للحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين وإعطائهم الحرية في التعبير عن آرائهم والاستفادة مما هو متاح لديهم من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تحقق البراعة التنظيمية. وسعت دراسة (المصري، ٢٠٢٠م) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغت ٤٥٩ معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة، وأن مستوى براعتهم التنظيمية متوفر بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى براعتهم التنظيمية.

رابعاً: دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الملهمه والبراعة التنظيمية والتميز:

هدفت دراسة (أبو النجا، ٢٠٢٠م) تحديد أثر تطبيق أبعاد القيادة الملهمه على البراعة التنظيمية على العاملين في شركة سياك للبناء والتشييد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بشركة سياك بلغت ٣٠٨ عاملاً، وتوصلت إلى أن بعدي القيادة الملهمه (الانصات

الجيد - السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين) يؤثران بشكل كبير على البراعة التنظيمية، مع ضعف بعد الثقة والاعتمادية داخل الشركة، ومن توصياتها تعزيز الثقة والاعتمادية في اتخاذ القرارات، واستقطاب أفراد جدد تتناسب قدراتهم مع أهداف المؤسسة، وتدعيم الانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة من خلال العمل على وجود رؤية مشتركة بين القيادات وتابعيهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وسعت دراسة (طه، ٢٠٢١م) لتحديد مستوى تطبيق القيادة الملهمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة المعاونة والعاملين بجامعة مدينة السادات، وتحديد مستوى البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي بالجامعة من وجهة نظرهم، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينتين الأولى قوامها ١٦٢ من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات، والثانية قوامها ٣١١ من العاملين بجامعة مدينة السادات، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة قيادات جامعة مدينة السادات لنمط القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وكلا من البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتماثل التنظيمي، بجانب دعم وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي بجامعة مدينة السادات من تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على مستوى التماثل التنظيمي. كما هدفت دراسة (علوان، ٢٠٢١م) تحقيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات الجامعية في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة قوامها (١٧١) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، ومن بين نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من وجهة نظر أفراد العينة، كما أن ممارسة القيادات بجامعة الزقازيق لأبعاد كلا من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية جاءت بدرجة ضعيفة، وقدمت الدراسة توصيات مقترحة لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء تفعيل مدخل القيادة الملهمة.

وقام كل من (عطا وآخرون، ٢٠٢١) بدراسة أثر البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال والاستكشاف في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجة العميل)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالبنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة المنوفية، وتوصلت الدراسة إلى

وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يؤثر بعديها (الاستغلال - الاستكشاف) بشكل أكبر على الكفاءة يليه التجديد فالجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل. وهدفت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٢م) اختبار وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بجانب تطبيق استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك التجارية بلغت ٣٨١ عاملاً، ومن أهم نتائجها وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ووجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالبنوك.

كما هدفت دراسة (محمد، ٢٠٢٢م) التحقق من الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الملهمة في تحقيق الأداء المتميز لدى المدراء مسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بجانب تطبيق استبانة على عينة من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية بلغت ٦٠ مديراً ومسؤولاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة والأداء المتميز في المنظمات المبحوثة، حيث كان لبعد تمكين العاملين أثراً كبيراً في هذا الأداء مقارنة بالبعدين الآخرين وهما التبصر الاستراتيجي والثقة بالنفس.

التعليق على الدراسات السابقة:

بتفحص الدراسات السابقة التي تم عرضها، يتضح الآتي:

- توصلت نتائج غالبية الدراسات السابقة على أن القيادة الملهمة لها دور كبير وإيجابي في تطوير المؤسسات التعليمية، وأنها أصبحت بديلاً استراتيجياً لا غنى عنه في الوقت الحالي، كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أن البراعة التنظيمية تعد ضرورية لمواكبة التغيرات المستمرة والمتلاحقة داخل بيئة العمل بالمؤسسات العامة والتعليمية خاصة.
- قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، تحديداً الدراسات العربية، فمعظمها تناولت المؤسسات العامة وبعضها ارتبط بالتعليم قبل الجامعي.
- ربطت بعض هذه الدراسات بين القيادة الملهمة وتحقيق البراعة التنظيمية - الميزة التنافسية - الأداء المتميز، مؤكدة على ضرورة استخدام القيادة الملهمة لتطوير أداء الأفراد

والمؤسسات ومن ثم تحقيق براعتهم التنظيمية وتميزهم التنظيمي وصولاً إلى الأداء المتميز.

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، بجانب الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة والمرتبطة بمتغيرات البحث لتحقيق أهدافها.

- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه يسعى لوضع توصيات مقترحة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من خلال القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، وهو مالم تنطرق إليه الدراسات السابقة، بالإضافة إلى اختلاف البيئة والعينة التي سيتم تطبيق الدراسة الميدانية عليها.

- تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تأصيل الإطار النظري للبحث الحالي، والوقوف على أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، بجانب المساعدة في بناء أداة الدراسة الميدانية.

خطوات السير في البحث: تمثلت خطوات السير في الآتي:

الخطوة الأولى: الإطار النظري للبحث، وشمل مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل من القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وبيان العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة داخل البيئة الجامعية، وتعرف واجبات ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.

الخطوة الثانية: الإطار الميداني للبحث، وتضمن الدراسة الميدانية التي هدفت إلى الكشف عن واقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من خلال توجيه استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، ومن ثم تحليلها والتوصل إلى النتائج الميدانية وتفسيرها.

الخطوة الثالثة: نتائج البحث والتوصيات والمقترحات التي قد تُسهم في تحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في ضوء القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث:

تناول البحث في هذا القسم الإطار النظري للقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية، بجانب توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة داخل هذه المؤسسات، انتهاءً بتحديد واجبات ومسؤوليات رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة

الأزهر في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة، ويمكن تناول ذلك بمزيد من التوضيح في المحاور الآتية:

المحور الأول: القيادة الملهمة في المؤسسات التعليمية:

أولاً: مفهوم القيادة الملهمة **Inspirational Leadership**

ترجع جذور القيادة الملهمة إلى المصطلح اللاتيني (Charisma) والذي يعني الإلهام، بمعنى القوى التي يصعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية، ويعد ماكس ويبر Max Weber أول من استخدم هذا المصطلح في نظريته البيروقراطية عندما قصد به ضرباً من ضروب السلطة المقترنة بشخصية القائد، وما يمتلكه من سمات شخصية ومواهب ذاتية ملهمة للآخرين ساحرة لهم، وقرنه روبر هاوس Rober House بالنار التي تُلهب حماس التابعين وتظفر بولائهم وتُحقق النتائج التي تتجاوز الحدود المطلوبة، وبعد ذلك استُخدم ليشير إلى الصفات والمتغيرات الشخصية التي تميز القائد عن التابعين مثل الشجاعة، اللياقة، الذكاء، الحكمة، الصبر، التفوق، قوة الاحترام، قوة المنطق والبيان (خليف ومحمد، ٢٠١٢: ٥١).

ويؤكد كلاً من جرينبيرج وبارون Greenberg & Baron على أن كلمة كاريزما (Charisma) تعني الصفة الخفية للبشر التي توحى للتابعين بضرورة الولاء للقائد دون أي شك، ومن ثم يُنظر إلى القيادة الملهمة على أنها القيادة القادرة على جعل الأفراد العاديين يقومون بأعمال غير عادية عند مواجهتهم الصعاب، أو أنها القيادة القادرة على تحقيق نجاحات غير عادية من خلال التغيرات التي تحدثها في نفوس التابعين (Gerald & Baron, 2004:59). ويرى جوسي Joyce أن هذا النمط من القيادة يتطلب من القادة أن يكون لديهم إرادة تجعلهم يفكرون في تابعيهم، ويضعونهم نصب أعينهم قبل التفكير في أنفسهم، بجانب قدرتهم على توجيههم نحو أداء ما يطلب منهم، والمبادرة بالاعتذار والاعتراف إذا ما أخطأوا، في ظل مرونتهم نحو إجراء التغيير إذا تطلب الأمر ذلك (Joyce, 2009:74).

وعرف كل من جوشي وآخرون (Joshi, et al.,2009: 241) القيادة الملهمة بأنها القيادة التي تركز على إيصال رؤية مقنعة لفريق العمل، تعزيز الثقة في نفوس أعضاءه، تنشيطهم، تطوير العلاقات الاجتماعية داخل كيان هذا الفريق، تعزيز الأهداف المشتركة، وتشجيع التفاعل بين أفرادها.

كما عرفها كل من وولدمان وآخرون (Waldman, et al,2011:61) بأنها القيادة التي تُعبر عن رؤية تستند إلى قيم أيديولوجية قوية تجعل الأفراد ينسجمون مع هذه الرؤية، ومن ثم تعد قدرة القائد على الإلهام سمة أساسية، كما أنها تعد دافعاً جوهرياً لثقة تابعيه وإعجابهم به، ولهذا ترتبط القيادة الملهمة بشكل إيجابي بالأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي. وعرفها كلا من (خليفة ومحمد، ٢٠١٢: ٥١) بأنها "القيادة المتميزة في صفاتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيه على النحو الذي يؤثر فيهم أداءً وولاءً إلى حد الانبهار بأفكارها".

كما عرفها جارتون (Garton, 2017:4) بأنها نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون حاجتهم إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة. وبالنظر إلى التعريفات السابقة، يتضح أن القيادة الملهمة ركزت على القدرة الإلهامية للقيادات، وجود رؤية مشتركة بينهم وبين تابعيهم وحرصهم التام على تحقيقها، وتغليب المصالح الجماعية على مصلحتهم الفردية، في ظل دافعيتهم وتشجيعهم المستمر لترسيخ الثقة بينهم وبين تابعيهم، مع قدرتهم على التأثير فيهم وفق اتصال ملهم وثيق ومستمر وشخصي، وتطوير العلاقات الاجتماعية لتحقيق الرؤى والأهداف التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة الملهمة في التعليم الجامعي بأنها قدرة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعات على إلهام تابعيهم والتأثير فيهم، ثقتهم فيهم، تمكينهم، الانصات الجيد لهم، وسعيهم لتطوير رؤية مشتركة والعمل على تحقيقها. ثانياً: أهمية القيادة الملهمة:

يحفز الإلهام الأفراد على التأمل الداخلي، وعندما تتم مواعمة القيم المشتركة تظهر لديهم الدوافع الوجدانية العميقة، حيث يتم تحفيزهم نحو العمل ورفع مستوى أدائهم لتحقيق أهداف أسمى، فحينما يتشارك شخصين أو أكثر، تأخذ القيادة الملهمة منعطفاً جديداً ويصبح الإلهام بمثابة قيادة مؤثرة تتدفق خلالها الأفكار والعواطف بداخل العقل أو القلب، وهذا الاتصال العاطفي يشعل رغبتهما (رغبتهم) في التغلب على التحديات وتحقيق نتائج محفزة جديدة تعطي شعوراً بالإنجاز، وهذه المشاعر القوية تُلهم مقدمي ومتلقي الخدمات في العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة لتصبح بمثابة دوافع نحو التغيير أو التحول، فالقيادة الملهمة تعمل على مشاركة الأفراد عبر الاستفادة من دوافعهم، وإلهامهم نحو تحقيق الإبداع والابتكار والعمل المنسق داخل مؤسساتهم (Dinn,2014:2/Lucy,2017:3).

ولهذا يعد هذا الإلهام دافعاً مهماً نحو إحداث التغيير المنشود، الانتاجية، النجاح، وفي الوقت نفسه يعتبر محفزاً قوياً لتحقيق الرؤى والأهداف التي يضعها الأفراد أو المؤسسات، فالقيادة الملهمة تحقق أعلى مستويات الفهم للطبيعة البشرية والسلوك التنظيمي؛ حيث تقوم على حقيقة أن القادة يؤثرون في تابعيهم بطريقة محددة تعمل على إلهامهم، وتدفع مؤسساتهم للأمام لتحقيق أهدافها واستدامة ذلك، فهي لا تقيس النجاح على المدى القصير بل تسعى لاستدامته (Awad,2018:14).

ويذكر باس (Bass, 2007:23) أن القائد الملهم هو ذلك القائد المستنير الذي لديه رؤية تطلعيه، ويشعر بالمشكلات قبل حدوثها، ويثق فيه تابعيه؛ حيث تنشأ هذه الثقة خلال تعامله مع الأحداث والأشياء ومشاركته لهم في الأمور المختلفة. كما يؤكد (Austin, 2009:269) على أن هذا القائد يتواجد في جميع نظريات القيادة والإدارة، وأن القيادة الملهمة لها سمات أساسية تُستخدم لدفع المؤسسة نحو تحقيق أعمالها وبرامجها، ويتصف القادة الملهمون بسمات معينة تجعلهم متفردين عن غيرهم وفي الوقت نفسه تعمل على زيادة مشاركة تابعيهم. وفي هذا الصدد يذكر سكريتان Secretan, 2004 قائمة ببعض سمات القائد الملهم، أطلق عليها اسم CASTLE، حيث يمثل كل حرفاً اختصاراً لإحدى السمات وهي:

- **الشجاعة Courage**: فالقائد الملهم يتحلى بالشجاعة الكافية التي تساعد على تحمل الصعاب والمخاطر.
- **الأصالة Authenticity**: حيث يُعد القائد الملهم ملتزماً من منطلق أنه مثل أعلى لتابعيه في كل نواحي الحياة.
- **الخدمة Service**: فالقائد الملهم يحترم تابعيه ويقدم الخدمات لهم، ويسعى باستمرار لتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم.
- **الثقة Trustfulness**: يتحرى القائد الملهم الصدق في أقواله وأفعاله، حتى ينال ثقة تابعيه.
- **الحب Love**: يجب أن يعمل القائد الملهم على توافر روح الحب بين تابعيه.
- **الفعالية Effectiveness**: يجب أن يكون القائد الملهم قادراً على تحقيق الأهداف المادية والمعنوية التي يضعها في حياته.

والقادة الملهمون لديهم جدول أعمال تطوعي موجه نحو تكوين ثقافة تعمل على تعليم تابعيهم، تحفزهم، تلهمهم، تدعمهم من خلال زيادة الوعي لديهم، وتشجيعهم على التفكير المستقل والإبداع، والاتفاق حول مجموعة القيم الأساسية للعمل (Morris,2005) .
ويذكر (McEarchern,2005:28-29) أن القيادة الملهمة تعد مزيجًا من الذكاء العاطفي والروحي، حيث يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة القيادات على إدراكهم للبيئة الوجدانية لمؤسساتهم/ شعورهم الوجداني نحو تابعيهم، بينما يعمل الذكاء الروحي على ترسيخ إيمانهم بمؤسساتهم والهدف من وجودها. كما أن القادة الملهمون لهم بصيرة يعملون من خلالها لمصلحة مؤسساتهم، انتاجيتها، جودتها، يقدمون رؤية جماعية للمستقبل تتحدث عن الاهتمامات المشتركة لهم ولتابعيهم، يبرزون دور تابعيهم بوصفهم عناصر أساسية للنجاح الجماعي، يقدمون تضحيات فردية، ويتحدثون بلغة الجمع لتشجيع تابعيهم على تحقيق هذه الرؤية المشتركة (Molenberghs, et al.,2017:2170).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الملهمة في تحقيق أهداف الأفراد وطموحاتهم، وزيادة الانتاجية داخل مؤسساتهم، فالقادة الملهمون يحرصون على الاستفادة من علاقتهم الوجدانية المترسخة بينهم وبين تابعيهم في استثارتهم فكريًا، وإلهامهم نحو جعل رؤياهم التنظيمية حقيقة واقعة، بجانب مساعدتهم لتحقيق أقصى ما لديهم رغم التحديات والصعاب التي قد تعترضهم داخل بيئة العمل وحثهم على الابداع والابتكار وتحقيق التميز لمؤسساتهم.
ثالثاً: أبعاد القيادة الملهمة:

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة، وقد بذل الباحثون جهودًا كبيرة في تحديدها، وهي تتعدد نظرًا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين حول طبيعة هذه القيادة والبيئة التي أجريت فيها الدراسة، حيث ذكر كلا من جرينبرج وبارون (Greenberg & Baron,2004:322) أربعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي:

- الثقة بالنفس: وتمثل القدرة التي تُمكن القائد من السيطرة على المشكلات، وهذا يعني أنه لا يوجد قائد ملهم مزرع الثقة.
- إدارة التغيير: يعد التغيير شيئًا قائمة بذاته، وبدونه يستحيل التقدم رغم شدته، ويصاحب التغيير مقاومة كبيرة على الرغم من أنه شيء مطلوب وحتمي لتطوير المنظمة وتقدمها، والقائد الملهم له دور كبير في التعامل مع تلك المقاومة.

- تمكين العاملين: تفويض بعض السلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين، وتقديم كل الدعم لهم.
- التوجه الاستراتيجي: قدرة القائد الملهم على توقع المستقبل، والعمل وفقا لهذا التوقع بما يسهم في تطوير المنظمة.
- وتوصل موريس (Morris,2005) إلى وجود خمسة أبعاد للقيادة الملهمة هي:
 - الثقة والاعتمادية Trust to trustworthiness: فالقائد الملهم يثق في تابعيه، ويعتمدون عليه بشكل كبير.
 - القدرة على التمكين Ability to Empower: ويعني ذلك قدرة القائد على الاعتماد على تابعيه، وتفويض المهام لهم بما يساعدهم على شعورهم بالاستقلالية.
 - الإنصات الجيد Focused Listening: فالقائد الملهم لا يستمع لتابعيه فقط، بل ينصت إليهم مستخدماً حواسه المختلفة، حتى يستجيبوا له مستخدمين مشاعرهم الوجدانية.
 - الالتزام نحو تطوير رؤية مشتركة Commitment to developing a shared Vision: فمن الضروري توافر رؤية مشتركة يتقاسمها القائد الملهم مع تابعيه، ويستطيع تعليمهم واقناعهم بهذه الرؤية التي يتمنى الوصول إليها. وأشار كير (Kerr,2010:6) إلى أن أبعاد القيادة الملهمة تتمثل في:
 - العاطفة والالتزام؛ فالقائد الملهم يتبنى عملية التغيير في إدراك الآخرين ومعتقداتهم الأساسية، يثير فيهم روح الحماس الإيجابي، ويدعم القيم الإيجابية لديهم ومن ذلك الاحترام - الأمل - الثقة - التفاؤل - السلوك الإيجابي.
 - صياغة أهداف محددة؛ من خلال قدرة القائد الملهم على تحديد أهداف واضحة ومفهومة لتابعيه بشكل مناسب، كما يقوم بوضع استراتيجيات واضحة تنسجم مع هذه الأهداف، ويعمل على استكشاف وتوفير موارد جديدة.
 - الثقة؛ فمن خلال تفاعل القائد الملهم مع تابعيه، الإنصات الجيد لهم، والتخفيف من التوترات تزداد ثقتهم به.
 - المتابعة والتحكم؛ عبر التأثير في سلوكيات الأفراد بما يملكه القائد الملهم من حدس قوي تجاه تصرفاتهم، كما أنه يتحكم بعواطف ومعتقدات أولئك الأشخاص والتأثير عليها، ويعمل على ضبط العمليات المختلفة التي تجري في مؤسسته ومتابعتها.

- إيجاد بيئة مزدهرة؛ من خلال تركيز القائد الملهم على ما يفعله الأفراد بشكل صحيح، ودعم تصرفاتهم الإيجابية، والعمل على معالجة الأمور السلبية وما ينتج عنها من مشكلات مختلفة.
- الرؤية المستقبلية: حيث يمكن للقائد الملهم بالاعتماد على خبرته السابقة، بصيرته، حدسه القوي، حساسيته تجاه المستقبل والمشكلات الحالية، وذكاءه التخطيطي التعامل مع المواقف المختلفة.
- في حين حدد ويلش Welch, 2012 أربعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي صياغة المستقبل، وتطوير وتقدير وتشجيع الآخرين، توضيح القيم، وإرساء أفكار للعمل. وقدم لاكشمانا (Lakshmana,2015:1550) مجموعة من الأبعاد الرئيسة لها وهي، تقديم رؤية واضحة للمرؤوسين، ودعم التعلم الذاتي للأفراد وتحمل المسؤولية تجاه ذلك، وتحديد توجهات وأهداف الأفراد وتوقع إنجازاتهم، وتطوير العلاقات الشخصية مع الأفراد، وتوفير بيئة تدعم الإبداع والتفكير، وتمكين الأفراد.
- وذكر (بوحجي، ٢٠١٥: ٢٨-٣٤) أن القادة الملهمون يتميزون بامتلاكهم للعناصر التي تؤثر على أداءهم، ولهذا أشار إلى أن الأبعاد الرئيسة للقيادة الملهمة تتمثل في:
 - الرؤية الاستراتيجية المميزة لتحفيز وإلهام تابعيهم.
 - التمكين؛ فمن خلال القادة الملهمين يتم التمكين المناسب للأفراد على جميع المستويات.
 - الثقة العالية بالنفس والتجدد؛ تتمثل بإيمان القائد الملهم بقدراته وإمكاناته وقراراته، أي الإيمان بذاته.
 - التحدي: يعتبر أساسا في تحريك روح الملهمين واستكشافها، فالشعور بأن هناك مشكلة تحتاج لحلها، وأنت مهياً لها بروح التحدي لا يأتي من فراغ بل عن طريق التعلم المستمر، أو تحمل مسؤوليات جديدة أو البحث عن أهداف جديدة.
 - التصور للأثر في الحياة؛ فالقائد الناجح هو من يترك أثرا لا ينسى لدى مرؤوسيه.
 - التعامل مع التحديات؛ فالقائد الملهم له تأثير إيجابي مع الآخرين والمؤسسات والمجتمعات أينما كان وضعه، فدافعه الأساس تحقيق أهداف ترتقي بكل من حوله، وبالتالي فهو يؤثر في إنجازات المؤسسة والمجتمع بتوجيه جهودها في ظل إطار علمي وإنساني في نفس الوقت.

كما ذكر شيلادوراي Chelladurai أن القائد الملهم هو من يستطيع صياغة رؤية مشتركة، ويحفز العاملين من خلال امتلاكه لوسائل الاقناع المناسبة، وقدرته على التأثير والتواصل الملهم Inspirational communication مع العاملين سواء أكان شفهيًا أم غير ذلك، ويستخدم وسائل وطرق إبداعية، وينصت لهم، ويقدر المواقف لتحقيق الأهداف، ويحرص على التجديد المستمر، ويمكنه رسم صورة كلية أو خارطة العمل، ويجذب انتباه تابعيه، ويستخدم وسائل التعزيز الاجتماعي الايجابي، وينوع في سلوكه القيادي، ويقدم التغذية الراجعة المناسبة، ويستطيع التمييز بين ما يريد فعله وما هو مطلوب منه (Saleh & Ati Mabad,2017:56).

وأوضح جارتون (Garton,2017:3) أن القادة الملهمين لا يمارسون عمليات الإدارة أو الرقابة فقط، لكنهم يستخدمون مزيجًا فريدًا من نقاط القوة لديهم لتحفيز تابعيهم أو فرق العمل للقيام بمهام تشعرهم بالتحدي مع تحميلهم مسؤولية النتائج، ورفع أدائهم من خلال تمكينهم، ولذا جاءت أبعاد القيادة الملهمة كما يلي:

- الإلهام: عن طريق تطوير القيادات لموارد المؤسسة الداخلية، التواصل مع أفرادها وفرق العمل الموجودة، احترامهم وبت روح التفاؤل لديهم، إيجاد التناغم والتناسق الداخلي، كما تتجلى هذه السمة في الحيوية والتواضع والتعاطف والانفتاح وعدم الأنانية والمسؤولية تجاه الآخرين.
 - توافق قدرات القائد الملهم مع قيم المؤسسة: حيث تحتاج المؤسسات إلى قائد يعكس قيمها الفريدة واستراتيجيتها ونماذج أعمالها وثقافتها، فصفات القائد الملهم وقدراته يجب أن تكون وثيقة الصلة بمؤسسته بما يتولد عنها تحقيق قيمة لها، ودعم ميزتها التنافسية.
 - التصرف بشكل مختلف: يجب على القادة الملهمين تطوير طرق جديدة للعمل، ومعالجة بعض السلوكيات السلبية داخل بيئة العمل بشكل بناء لمساعدة العاملين في التخلي عن الروتين الذي يضعف مؤسساتهم، وتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة.
- وذكر كل من بوجومجيت وآخرين Poojomjit, et al,2018:151 أربعة أبعاد أساسية للقيادة الملهمة يندرج تحتها مجموعة من العناصر الفرعية، ويمكن توضيحها في التالي:
- الرؤية الثاقبة: وتشمل تحمل المخاطر، الخيال الواسع، وتقبل التغيير.
 - الثقة: وتتضمن القوة والقدرة، والواقعية والنزاهة.
 - الحماس: وتشمل العمق الذاتي، حب الاطلاع، والتطوير الذاتي.

- النفاؤل: ويشمل الثقة بالذات، التحفيز الذاتي، والنظرة الايجابية.

ويتضح مما سبق تعدد وتنوع أبعاد القيادة الملهمة داخل المؤسسات بعامة والتعليمية بخاصة، نظرًا لتعدد وجهات نظر الباحثين في المجال التربوي ومنظري الإدارة، بجانب اختلاف البيئة التي أجريت فيها، وفي ضوء ما تم عرضه تقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد الآتية (الثقة بالنفس - تمكين العاملين ودعمهم - التوجه الاستراتيجي - التحدي)، ويمكن تناول هذه الأبعاد فيما يلي:

١- الثقة بالنفس:

تعد الثقة بالنفس من السمات الأساسية للقائد، حيث تُمكنه من التغلب على المشكلات التي تواجهه داخل المؤسسة التي يعمل بها؛ إذ لا يوجد قائد مزعزع الثقة، فالوقوع تحت وطأة الشعور بالسلبية والتردد وعدم الاطمئنان لإمكانات وقدرات الفرد هو بداية فشله، وكثير من الطاقات أهدرت وضاعت بسبب عدم إدراك أصحابها لما يتمتعون به من إمكانات. وتمر الثقة بالنفس بأربعة مراحل يمكن تناولها في الآتي (غنيم، ٢٠٠٨: ١٧).

أ. مرحلة التفكير، وهي أن يفكر الفرد سمعيًا أو بصريًا أو حسيًا في المعاني التي تدل على ثقته بنفسه (كتخليه على منصة وسط حشد كبير من الناس وهم يشجعونه ويثنون عليه أو يذكرونه بالصفات الايجابية التي يحوزها).

ب. مرحلة الشعور: وهي الاستجابات الانفعالية التي تنتج عن الأفكار، وهي أقرب ما تكون لها، ومن ثم فإن تغيير الاستجابات الانفعالية للثقة بالنفس تكون عن طريق تغيير نمط التفكير.

ج. مرحلة السلوك؛ حيث ترتبط الأفكار بالانفعالات، وترتبط الانفعالات بالسلوك، فهناك علاقة بين الجسد والعقل، وأي تغيير في الجسم ينتج تغيير في العقل ثم في الانفعالات.

د. مرحلة الفعاليات: وذلك بأن يقتنع الفرد بالسلوكيات التي تعزز ثقته بنفسه، ومن ثم تتكرر ممارسته لها وإحساسه بها وإدراكها بالعقل وترجمة ذلك إلى سلوك.

هـ. المرحلة الروحية: وهي أرقى المراحل التي يصل إليها الشخص الواصل بالثقة بنفسه وتصدر تلقائيًا، ويصحبها شعور بالسرور والانجاز.

فالثقة إذن تعد أحد القضايا المهمة للقيادات داخل المؤسسات، كما أن الثقة المتبادلة بين القائد والتابعين تُسهم في تحسين أدائهم الكلي والتزامهم الوظيفي، كما تدل ثقة التابعين في قياداتهم على فعالية هؤلاء القيادات وتميزهم وإحداث التغيير المطلوب، فالأفراد يتبعون دائمًا

من يتقون فيه لقيادتهم نحو الطريق السليم وليس من تتعارض أفعالهم مع أقوالهم (Hao& Yazdanifard, 2015:3). وتترسخ الثقة من خلال القيادات الملهمة عبر معرفتهم العميقة وارتياحهم وحساسيتهم تجاه المشكلات التي تعترض مؤسساتهم (Indrawati, 2014:81)، ومن ثم يعدها أحمد وآخرين (Ahmed, et al,2009:77) على من أهم مقاييس نجاح القيادات من خلال تعزيز التزام العاملين داخل المؤسسات، حيث يركز القادة المهتمون في إدارتهم على الكيفية التي من خلالها يتم بناء الثقة بينهم وبين تابعيهم وتحقيق ولائهم والتزامهم.

ولذلك من المهم للقيادات إدراك مهاراتهم وقدراتهم وكفاءتهم على التعامل بفعالية مع المواقف المختلفة التي يتعرضون لها داخل مؤسساتهم الجامعية، فالثقة بالنفس هي الداعم الذي يجعلهم يحسون بالارتياح حيال نجاحهم، فعندما يمتلك الفرد قدرة قيادية قوية يعد مثلاً ونموذجاً للعاملين معه؛ كما أن قدرته على تحقيق نتائج وانجازات جيدة تكسبه ثقة العاملين معه ويحظى بإعجابهم ويستطيع تغيير سلوكياتهم وقيمهم معتقداتهم واتجاهاتهم التنظيمية.

٢- تمكين العاملين ودعمهم:

يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً حاسماً للمؤسسات في ظل التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو يزيد من دافعية العاملين ومسئولياتهم، كما يسهم هذا التمكين في رفع مستوى مشاركتهم بفاعلية وذلك من واقع انتماء الأفراد وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها (ملحم، ٢٠٠٦: ١١٠)

ويعرف التمكين الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها منح العاملين حرية التصرف والاستقلالية في العمل، وزيادة نفوذهم من خلال منحهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم واستغلال قدراتهم الفعلية في حل المشكلات التي يواجهونها وجعلهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (الحسيني، ٢٠١٥: ٣٥٩). كما أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة وتمكين العاملين، حيث تؤثر القيادة إيجابياً على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات التي ترتبط بعملهم، كما أن القيادات يستطيعون خلق مناخ إيجابي ويعملون على تهيئة الظروف الملائمة للعاملين وتحفيزهم نحو الأداء الجيد ورفع معنوياتهم وشحن طاقاتهم وبث روح التعاون فيما بينهم، ولهذا نجد أن القيادة التي تدعم المشاركة في صنع القرار والتمكين الإداري تشكل محوراً رئيساً في تمكين العاملين (Ozaralli, 2002: 339).

وقد ذهب أونجوريو إلى أن أسلوب الإدارة يجب أن يتغير بحيث يتلاءم مع ثقافة التمكين في المؤسسة، وأن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة ترتبط بشكل مباشر بنجاح التمكين في المؤسسة هي:

- **التوجه:** ويمثل النقطة المحورية لأي تقدم، ويرتبط ذلك بالجانب النفسي أو الحالة الذهنية.
 - **الالتزام:** ويدل على شعور الأفراد العاملين بواجباتهم والتزامهم تجاه مؤسساتهم من خلال تعهدهم برعاية عملية التمكين ومسئولية جميع الأفراد عن ذلك لضمان نجاح التمكين.
 - **الاندماج:** ويعد بمثابة حجر الأساس في نجاح التمكين في المؤسسات، حيث تشير الدلائل إلى أن عملية انخراط أو اندماج العاملين في التخطيط تعمل على الاستفادة من قدراتهم وبالتالي إنجاز خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها (Ongorio, 2009: 9).
- ومن ثم يحتاج القادة الملهمون دائماً إلى تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم حتى يشعروا بالمسئولية والانتماء لمؤسساتهم، ومن ثم تحقيق رضاهم الوظيفي.
- ٣- التوجه الاستراتيجي:**

يقصد بالتوجه الاستراتيجي ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وليس إدارة واقعها الحالي، ويتضمن هذا التوجه تحديد صورة المؤسسة وشخصيتها التي تسعى إلى تطويرها عبر الزمن، وبشكل التوجه الاستراتيجي في إطار الظروف (الفرص والتحديات) التي يتوقع القائد أن تواجه مؤسسته في غضون الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة، ويقوم القائد هنا بتحديد رؤية ورسالة المؤسسة الاستراتيجية (Hitt, et al, 2015: 361-362).

وتعد الرؤية من بين العناصر التي تشكل التوجه الاستراتيجي وترتبط بالأهداف المستقبلية، كما تجسد نوعية المستقبل الذي يريده الأفراد، كما أنها أيضاً بمثابة التطلع إلى شيء أفضل، وتعطي الأفراد الإلهام والفهم المطلوبين للتصرف السليم (Laljani, 2009: 32) ولذا فإن الرؤية توضح الشكل المثالي للمؤسسة، وتعطي صورة لمستقبلها المرسوم. وتحدد الرسالة مجال العمل أو الأعمال التي تنوي المؤسسة المنافسة فيها، والعملاء الذين تود خدمتهم، وتعد الرؤية بمثابة الأساس الذي تنطلق منه الرسالة، إلا أن الرسالة أكثر واقعية من الرؤية، وهما معاً يحددان شخصية المؤسسة وكونها ملهمة لجميع العاملين والمنتهقين (Volbera, et al, 2013: 23-24). ويعكس التوجه الاستراتيجي التصرفات

الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من أجل القيام بالتصرف الصحيح الذي يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء، وينبغي أن يأخذ التوجه الاستراتيجي بعين الاعتبار الظروف البيئية، مع التركيز على البيئة التنافسية للمؤسسات (Deshpande, et al, 2012: 629-630).

ويتضح مما سبق أهمية وجود توجه استراتيجي لدى القادة الملهمون يمكنهم من تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم، وتحديد المشكلات والعقبات التي تحول دائماً دون تحقيقهم أهداف مؤسساتهم، مع قدرتهم على القيام بالإصلاحات الضرورية بفعالية وكفاءة والتي تقود مؤسساتهم نحو تحقيق المستقبل المنشود والتكيف مع التغيرات المعاصرة في عالم الأعمال.

٤- التحدي:

يعد التحدي من الأبعاد المهمة للقائد الملهم، فكلما زادت التحديات، كلما دفعه ذلك إلى البحث عن أفضل الوسائل والطرق في عمله. ومن ثم يتطلع القائد الفعال إلى تحقيق مستويات أداء عالية لإنجاز الأعمال التي يكتنفها الكثير من التحدي (الأكليبي، ٢٠٢١: ٣١١). وفي ظل اتجاهات التغيير المتواصل والتنافسية والتعقيد وعدم اليقين حول المستقبل، تصاعدت دور القيادة بشكل غير مسبوق مما أدى إلى صعود جيل من القيادات يعتمد على الابتكار والتطوير وإعادة هندسة المؤسسات وتفكيك البيروقراطية، وطرح رؤى واستراتيجيات جديدة تستهدف تحفيز وإلهام وإجبار المنتمين للمؤسسات على الإبداع والابتكار والمبادرة والعمل بأقصى طاقة لتنفيذ الغايات والأهداف التي يضعها القائد والتابعين (يونس، ٢٠١٦: ١). ولهذا يتسم القائد الملهم بالشجاعة وتحمل المخاطرة، فهو يرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة ويكشفها للآخرين مهما كانت العواقب، وإذا ما أخفق يستطيع تحويل حول هذا الاخفاق إلى نجاح للاستفادة منه مستقبلاً (الساعدي، ٢٠١١: ٤٦).

ولهذا يحتاج القائد الناجح دائماً إلى التفوق على منافسيه، والبقاء والصمود امام العقبات والتحديات التي تواجهه داخل بيئة العمل وخارجه، وهذا لن يتحقق إلا في ظل وجود القيادة الملهمة، حيث نجد أن القائد الملهم بداخله رغبة في التحدي وهي كافية لتحفيزه لأن يكون الأفضل، وتجعله يتحمل المسؤولية كاملة دون مساعدة من غيره. ومن ثم يحتاج رؤساء الأقسام إلى هذا التحدي الذي يمكنهم من إحداث التغيير المنشود بداخل أقسامهم والتكيف مع التطورات والتغيرات المستمرة داخل كلياتهم.

المحور الثاني: البراعة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية **Organizational Ambidexterity**:

يشير مصطلح البراعة في أبسط معانيه إلى قدرة الفرد على استخدام كلتا يديه بمهارة متساوية، ويستخدمه الباحثون والدراسون بشكل متزايد في مجال التطوير المؤسسي للإشارة إلى المؤسسات التي لديها نفس القدر من البراعة في مجالي الاستغلال والاستكشاف، فالمؤسسة يمكنها أن تكون بارعة عندما تحقق درجة عالية من التوازن في استغلالها لأنشطتها الحالية واكتشافها لفرص أخرى جديدة (Cao, et al, 2009:783).

ويعد دونكان Duncan أول من استخدم مفهوم البراعة التنظيمية في عام ١٩٧٦م، وذلك للإشارة إلى قدرة المؤسسة على تطبيق المراحل المختلفة للابتكار، حيث تدور فكرة هذا المفهوم حول التعامل مع المتناقضات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولذا جاءت التعريفات المختلفة له تؤكد على هذا المعنى، ومن بينها ما يلي:

- قدرة المنظمة على إدارة متطلبات أعمالها الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه التكيف مع التغيرات البيئية (Raisch & Birkinshaw, 2009: 685).

- قدرة المنظمة على متابعة نشاطين متكاملين في وقت واحد، وإدارة التناقضات والتوترات في تعاملها الحالي والمستقبلي في جميع أنشطتها وعلى كافة مستوياتها التنظيمية (البغدادي والجبوري، ٢٠١٣: ٢٢).

- قدرة المؤسسة على التعامل بذكاء مع معطيات البيئة من خلال استغلالها الأمثل للموارد الحالية في البيئة الداخلية، واستكشافها الفرص الجديدة في البيئة الخارجية (حسين والعاني، ٢٠١٨: ٢٧٩).

- قدرة المؤسسة على استغلال أنشطتها الحالية في المجالات القائمة واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة، على النحو الذي يمكنها من تحقيق توازنها النسبي بين أداءها الاستغلالي والاستكشافي والتوفيق بين مواردها والسوق وظروفه المناسبة (عبودي وخروفة، ٢٠١٨: ٢٤٤).

وتؤكد التعريفات السابقة على أن البراعة التنظيمية تتضمن التركيز على أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية وإحداث التوازن بينهما، أو بمعنى آخر تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد المتاحة في المؤسسة والبحث عن فرص أخرى جديدة لتوسيع مجال نشاطها.

وقد تربطها بعض التعريفات الأخرى بالتنافسية وتحقيق التميز والإبداع للتغلب على المؤسسات المنافسة، ولذا عرفها كل من ماردي وآخرون (Mardi, et al, 2018:1050)

بأنها استغلال المنظمة لمواردها المتاحة، واكتشافها الفرص الخارجية بشكل يمكنها من تحقيق الإبداع والتميز عن المؤسسات المنافسة. كما عرفها أيضًا كل من مارتين وآخرون (Martin, **et al, 2019: 39-40**) على أنها التوافق والتكامل بين أنشطة استغلال المؤسسة لوضعها التنافسي وأنشطة اكتشافها للفرص الجديدة، حيث تفرض البيئة التنافسية الحالية الحاجة إلى إدارة مرنة قادرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، والبحث عن الفرص المحيطة واقتناصها، والانتقال من الوقاية والحفاظ على الوضع الراهن إلى وضعية التغيير والمرونة والتحرك عمدًا لما هو أبعد.

وقد تطبق البراعة على مستوى الفريق في المؤسسة، بجانب البراعة الفردية في حل المشكلات، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المؤسسة (علوان وآخرا، ٢٠١٩: ٢١٢). ولذا يجمع الباحثون في تعريفاتهم للبراعة التنظيمية على أنها سعي المؤسسات لتحقيق أنشطة الاستكشاف والاستغلال بشكل متزامن، والقدرة على تحقيق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحد الطرفين، إذ تفقد هذه القدرة المؤسسات إلى خلق أسواق ناشئة وعدم التأثير في الأسواق الحالية، وكذلك توفق بين موارد المؤسسات والسوق وظروف المنافسة، وتؤدي إلى زيادة أرباحها وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل بيئة الأعمال التنافسية (Mardi, et al,2018: 1062/Snehvrat,2018:362)

يتضح مما سبق أن البراعة التنظيمية تتمحور حول التوفيق بين قدرة المؤسسة في استغلالها أنشطتها الحالية مع قدرتها على اكتشاف فرص جديدة لتحقيق التميز والابداع والميزة التنافسية. ومن ثم يمكن تعريف البراعة التنظيمية في التعليم الجامعي بأنها قدرة رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة على الاستفادة من الموارد الداخلية المتاحة بكلياتهم في ظل نظامٍ فعال للأنشطة والعمليات الداخلية، واكتشافهم فرص جديدة، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الخارجية المتغيرة لتحقيق التميز لهذه الكليات.
ثانيًا: أهمية البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في مجال الإدارة خلال العقد الماضي، ويرجع ذلك إلى أن المؤسسات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية بشكل متزامن، حيث يمكنها البحث عن امكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظيف الامكانيات المتاحة لديها لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

ويؤكد العديد من الباحثين أن البراعة التنظيمية أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل زخم المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال؛ إذ تسهم هذه البراعة في تحسين أداء المؤسسات من خلال زيادة كفاءتها ومرونتها وبالتالي الحفاظ على ديمومتها (Severgnini, et al,2018: 1177). ولهذا استُخدمت البراعة لتحليل العديد من المتغيرات التنظيمية، ويرجع ذلك إلى أهميتها في مجالات عديدة منها الإدارة الاستراتيجية والإدارة التكنولوجية وإدارة الإبداع والتعليم التنظيمي والسلوك التنظيمي، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين أداء المؤسسات وضمان بقائها وتكيفها مع التغيرات داخل البيئة التنظيمية وخارجها (Simsek,2009:597/ Cao,2009:783)

ويعرف كلا من O'Reilly and Tushman المؤسسة البارعة على أنها المؤسسة القادرة على إحداث تغيرات تدريجية (استغلالية) وأخرى ثورية (استكشافية) (O'Reilly & Tushman, 2011: 8). كما يؤكد كل من Klinger,2016:21-23 و Clauss, et al,2021:305 على أن البراعة التنظيمية تُمكن المؤسسة من تحقيق مكانة قوية مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتمتع به من قدرات وإمكانات تؤهلها لتحقيق أهدافها التنظيمية، عن طريق تكيفها مع أعمالها الحالية وفي الوقت نفسه مع أعمالها المستقبلية في ظل بيئة تتسم بالتغيير، بجانب إدراكها لقدرتها في فهم واستيعاب واستثمار المعرفة من البيئة المحيطة، وسعيها المستمر لتحقيق الموازنة بين استثمار الكفاءات القائمة واستكشاف كفاءات أخرى جديدة، وتعزيز البراعة الهيكلية، وتمكين العاملين من صنع القرارات بأنفسهم واستثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أو الاستثمارية.

وتبرز أهمية البراعة التنظيمية بشكل واسع في القطاعين العام والخاص بوصفها إحدى الوسائل لتطوير منتجات - مخرجات جديدة، تحقيق فوائد كثيرة، وإحداث التغيير التنظيمي، وهذا بدوره يوسع نطاق أساليب العمل المستخدمة لتصبح منهجاً للعديد من المؤسسات (حسين والعاني، ٢٠١٨: ٢٧٩). فالمؤسسات البارعة تتصف بقدرتها على الاحتفاظ بميزتها التنافسية التي تؤثر إيجابياً على عوائدها وتحقيق رضا المستفيدين منها، وتقديم منتجات - مخرجات مبتكرة، فهي تحقق نمواً متزايداً في مبيعاتها أو تسويقاً لمخرجاتها، وتطور قدرتها في اكتساب المعرفة (صبر وآخرون، ٢٠١٨: ١١١). ولهذا تحتاج الجامعات والكليات إلى تحقيق البراعة التنظيمية من خلال الاستفادة من القيادات الأكاديمية وقدراتها

على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والعمل على تحقيق التوازن بين أنشطتها الاستكشافية والاستثمارية في ظل بيئة العمل المتغيرة باستمرار، حتى تستطيع مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة.

ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

ذكر كلا من (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢) بعدين أساسيين للبراعة التنظيمية هما الاستغلال الأمثل للفرص الموجودة داخل المؤسسة، والبحث عن الفرص الجديدة من خلال تقديم خدمات جديدة لتمكينها من المنافسة. فالبراعة التنظيمية تعني القدرة على إحداث التوازن بين بعدي الاستغلال والاستكشاف، حيث يرتبط الاستغلال (الاستثمار) بتحقيق الكفاءة والرقابة والثبات والتحسين وتقليل الاختلاف وتحسين النواحي التكنولوجية والمعرفية الحالية، بينما يرتبط الاستكشاف بالتجريب والمرونة وتنوع التفكير والإقدام واستخدام التقنيات والمعرفة الجديدة مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة (Vallina, 2019: 593).

ورغم التناقض بين هاتين العمليتين، إلا أن العديد من الكتاب والمؤلفين يرون ضرورة تحقيق التوازن بينهما لتحقيق البراعة التنظيمية (Gschwantner & Hiebl, 2016: 372). ومن ثم نجد أن أساس الاستثمار في المؤسسة يتمثل في صقل الكفاءات والتوسع في التقنيات والنماذج الموجودة، بينما يشير الاستكشاف إلى تجريب بدائل جديدة، لأنه من المعروف أن المؤسسات التي تتجح على المدى الطويل قادرة على تلبية احتياجات السوق الفورية، وتتنبأ بالاتجاهات المستقبلية وتتكيف معها، أي أنها توازن بين عمليتي الاستثمار والاستكشاف. وبالنظر إلى الدراسات التي تناولت البراعة التنظيمية، نجد أن العديد منها حدد بعدين أساسيين لها (البغدادي والجبوري، ٢٠١٣: ٢٢ / صويص وعابدين، ٢٠١٨: ١٨٥ / علوان وآخرون، ٢٠١٩: ٢١٢)، ويمكن تناولهما في الآتي:

أولاً: الاستغلال Exploitation: من خلال استغلال إمكانيات المؤسسة الحالية، وإشباع حاجات (المستفيدين - الأسواق الحالية)، ويهدف إلى تحسين العمليات والمخرجات، وقد يطلق عليه الاستثمار الأمثل للفرص ليشمل جميع الفرص الموجودة داخل بيئة عمل المؤسسة، والتي تمثل احتمالات نموها وحصولها على ميزة تنافسية مستدامة، أو على الأقل استثمارها بعض هذه الفرص في:

- إيجاد مستفيدين جدد.

- التوسع في السوق من خلال السلع والخدمات الموجودة وطرح منتجات جديدة.
- التنوع في السلع والخدمات.
- التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الإنتاجية أو تزيد من الجودة. (حمود والشيخ، ٢٠١٠: ٥٧).

ثانياً: الاستكشاف Exploration: أي البحث عن إمكانيات - فرص جديدة، ومستفيدين جدد، ودخول أسواق جديدة من خلال تغير جذري يعتمد على تطوير عمليات - منتجات جديدة، أو قد يسميه البعض البحث عن الفرص الجديدة؛ ويمثل قدرة المؤسسة وتوجهها السريع نحو الفرص الجديدة، واستعدادها للتكيف مع الأسواق المتقلبة بما يؤدي الى ظهور مستفيدين وأسواق جديدة بالإضافة إلى قدرتها على خلق قنوات توزيع جديدة (Pai, 2007: 24-25).

ويرتبط هذا الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، التباين، المخاطرة، التجريب، التشغيل، المرونة، والاكتشافات الابتكارية، ويشير إلى التعلم المكتسب بالعمليات والاختلافات المنسقة، والتجارب المخطط لها. كما يرتبط بالابتكارات الجذرية التي صممت لتلبية احتياجات المستفيدين أو الأسواق الناشئة وهذه الابتكارات تقدم نماذج جديدة وخلق أسواق جديدة وتطوير قنوات توزيع جديدة، بالإضافة إلى أن أنشطة الاستكشاف تتضمن التحول إلى مسار تكنولوجي مختلف إلى جانب تبني الابتكارات الجذرية، Chameeva & Dupouët, 11-13 /Andriopoulos & Lewis, 2009: 696-697/ Yigit, 2013:7/ Bodwell,2011:16) المحور الثالث: التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية:

- أولاً: مفهوم التميز المؤسسي: **توجد تعريفات عديدة للتميز المؤسسي ومنها ما يلي:**
- إحداث نقلة نوعية في عقول القادة يتبعها تغيير في عقول أصحاب المصالح التنظيمية واتباع المؤسسة لنهج إداري متميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين (فتحي، ٢٠١٥: ١١).
 - المدخل الذي تستطيع مؤسسات التعليم العالي من خلاله تحقيق التفوق الأكاديمي المستدام، وذلك سعياً للتقييم الذاتي وتحقيق طموحات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بما يتجاوز توقعاتهم العادية (Tasopoulou & Tsiotras,2017:618).

- الشمولية في تعرف المستفيدين من المؤسسة، وتفهم احتياجاتهم ومطالبهم المستقبلية من خلال أداء مؤسسي يفوق التوقع ويحقق المنفعة لهم بشكل متوازن (Sarmooone, 2017:39).

- الممارسات التي تضمن تحقيق أعلى قيمة للمؤسسة من خلال كفاءة المدخلات والتوظيف الجيد لها عن طريق نظام عمليات يحقق جودة عالية في الانجاز والمنافسة العالمية من خلال مشاركة جميع الأطراف (Jankalova,2017:23).

- قدرة المؤسسات الجامعية على الأداء الاستراتيجي المتفوق، وقدرتها على حل المشكلات وتحقيق الأهداف بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات (عطيه وسعد، ٢٠٢١: ٣٩).

ويلاحظ من التعريفات السابقة أن التميز المؤسسي يؤكد على تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى وتلبية احتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين وصولاً لرضاهم، وتجاوز توقعاتهم المستقبلية، بجانب تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة والممكنة بالمؤسسات، ومن ثم تحتاج الجامعات والكليات إلى تحقيق ذلك كله حتى يمكنها تقديم خدمات ومخرجات متميزة تمكنها من التفوق على منافسيها داخل سوق العمل.
ثانياً: أهمية التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات تستخدم أساليب جديدة، وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتحقيق هذا التميز، ومساعدتها في تحقيق أهدافها في تقديم خدمات بجودة أفضل وبأقل التكاليف في بيئة حديثة وسريعة التطور (العتيبي، ٢٠١٨: ١٢٣). كما يعد التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسي ضرورة حتمية وغاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل وجود ما يعرف باقتصاد المعرفة واستجابة للعديد من التغيرات التي فرضتها العولمة وغيرها من التغيرات (Carey,et al,2015:165).

ويساعد تميز الجامعات على ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة المرافق ومستوياتها التنظيمية، والتحسين المستمر لكفاءة العمليات والوحدات والأقسام بها، وتأكيد المركز التنافسي وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية، وضمان استكمال الجامعة لمقومات التميز وفقاً للمعايير العالمية، واستيعاب التقنيات الجديدة واستثمارها في تقديم خدمات جامعية أفضل (Evangelos & Jiju,2017: 210)، ومن ثم تحتاج الجامعات المصرية إلى تحقيق هذا التميز وتحسين عملياتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع مواجهة التحديات المحلية

والعالمية وبخاصة مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، والاقبال المتزايد من المؤسسات المختلفة تجاه التميز المؤسسي؛ حيث إن افتقاد مؤسسات التعليم العالي لهذا التميز يعني افتقادها للميزة التنافسية وبالتالي فقدان خريجها القدرة على المنافسة في سوق العمل (زهرا، ٢٠٢٢: ١١٣٨).

ثالثاً: أبعاد التميز المؤسسي: للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد منها:

- **التميز القيادي:** فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم للتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارات القيادية وعلاقة العمل الفعالة (Borghini,2013:226).

- **التميز بالخدمة المقدمة:** ويعد هذا التميز المؤشر الرئيس لقياس مدى رضا المستفيدين والعاملين في المؤسسة، ويمكن قياس ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة (عبدالعزيز، ٢٠١٣: ٢٢).

- **التميز المعرفي:** تعتبر المعرفة المورد الذي لا ينقص أو لا ينضب في المؤسسة، بل يزداد بشكل مستمر، وهي تمثل مجموعة من المهارات والمعارف المتراكمة لدى المؤسسة والعاملين والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة وعكست شخصيتها الاعتبارية العامة بما يحقق تميزها المؤسسي (حماد، ٢٠١٨: ٣٣).

- **التميز في العمليات:** وتعنى مجموعة الممارسات والأنشطة التي تشترك في تقديم نفس المنتج أو الخدمة، وتعكس العمليات قدرتها على الأداء المتميز وإنجاز الأهداف المتعلقة بالمستفيدين، وتتضمن العمليات الإبداعية التي ترتبط بالتعرف الدقيق لاحتياجاتهم وتقديم خدمات لتلبيتها، وترتبط العمليات التشغيلية بتصميم خدمات موثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب، بينما تتعلق عمليات التفاعل الاجتماعي بالإجراءات التي يتم اتخاذها تجاه الشكاوى المقدمة من قبل المستفيدين وحسن إدارتها ومعالجتها بأسرع ما يمكن في إطار أخلاقي اجتماعي يحقق رفاهية المجتمع واستدامة الصلة به (القضاة، ٢٠١٩: ١٨١).

ولكي تحقق المؤسسة مستوى عالٍ من التميز، يجب أن يتمتع العاملون بها بثقافة عمل متميزة، ويسعون جاهدين للقيام بأشياء متميزة بخلاف ما هو معتاد لديهم في ممارساتهم اليومية، فالممارسات الجيدة تخلق ثقافة جيدة والممارسات الممتازة تخلق ثقافة ممتازة (Rahman, et al,2016:85-86). كما تحتاج مؤسسات التعليم العالي والجامعات لكي

تقاس بكفاءة إلى أن تتميز بخدماتها، وتحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية وضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء.

ولذلك نجد أن القيادات بعامة والأكاديمية بخاصة تحتاج إلى إحداث التوازن بين أهداف مؤسساتهم وأهداف العاملين، وضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات لدفعهم نحو تعزيز انتماءهم التنظيمي، وبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف بكل كفاءة مما يؤدي إلى التميز المؤسسي، فالتميز يُعنى بكافة الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتحديد احتياجات المستفيدين منها والوفاء بها.

المحور الرابع: العلاقة بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز في المؤسسات التعليمية:

تعيش المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي في بيئات عالمية وتنافسية؛ حيث تتعرض باستمرار للضغوط من أجل تحسين عملياتها لتوفير مخرجات عالية الجودة، وقد طورت هذه المؤسسات قدراتها الاستراتيجية التي تجمع بين المعرفة والمهارات والتقنيات لتحقيق تميزها واحتفاظها بميزتها التنافسية داخل سوق العمل. وأصبح التميز المؤسسي في العصر الحالي الشاغل الرئيس لجميع المؤسسات ومحط اهتمام العديد من الباحثين، فلم يعد تحكمه الهياكل الوظيفية التقليدية البيروقراطية، ومن ثم تطلب الأمر من المؤسسات والأفراد البعد عن كل ما هو روتيني في سلوكهم للوصول إلى الأداء المتميز، وتبني أنظمة حيوية وفعالة في إدارتها (Buqais, et al,2018:19).

وحتى تستطيع المؤسسات الجامعية تحقيق التميز، فإن الملكات الفريدة لدى العاملين بها يتحتم تحديدها واستخدامها وتمييزها، ويمكن للقادة أن يؤديوا دورًا محوريًا في تعرف ملكات التابعين وصقلها، وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم عند إنجاز مهامهم، وحفزهم ذاتيًا، وتنمية قدراتهم القيادية المستقبلية؛ فالقيادات الفعالة تعمل على تنمية العلاقة بينهم وبين أتباعهم وضمان استمرارها بما يمكنهم من تحقيق التميز التنظيمي لمؤسساتهم (Liden, et al,2008:162-163). ومن ثم أصبحت القيادة الملهمة أصبحت بديلا استراتيجيا لا غنى عنه في المؤسسات التعليمية تحديدا في الآونة الأخيرة، حيث إنها تدور حول إلهام الآخرين لمواجهة التحديات الراهنة، وحث أتباعهم على المضي قدما سواء في حالة وجود أزمات أو ضغوط داخل بيئة العمل الجامعي، فالقادة الملهمون هم بناء المستقبل في الوقت الراهن (علوان وآخرون، ٢٠١٩).

ويتطلب التميز المؤسسي توافر بيئة عمل يسودها روح الفريق تحفز الأفراد على التنافس والتعاون مع الآخرين، فالمؤسسات المتميزة تتميز بوجود ممارسات أداء عالية في وظائفها، ووجود علاقات داعمة وتفاعلية مع المستفيدين منها، كما أنها تدرك قدرات منافسيها ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والخارجية (Alnaweigah,2013:117). ويمكن للبراعة التنظيمية للقيادات تحقيق ذلك من خلال استثمارها للفرص المتاحة داخل المؤسسة الجامعية، واكتشاف الفرص الجديدة لتحقيق تميزها.

ولهذا يحتاج التميز أيضاً إلى وجود قيادة فعالة تعمل على توفير مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق لدفع التابعين نحو المنافسة والتعاون مع غيرهم، فالتميز يُمكن الأفراد من مواصلة أداءهم رغم رتابة العمل ونمطيته، باعتباره مطلباً حيويًا نحو الارتقاء بأدائهم للمستوى الذي يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم (الزامل، ٢٠١٦: ٣٥٧). كما يتطلب تحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي إحداث تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي السائد داخلها، وبناء ثقافة التميز والتي تستدعي وجود هياكل تنظيمية مرنة تتناسب متطلبات الأداء المتميز، وعناصر بشرية تستطيع تحقيق هذه المرونة وتوظيفها بكفاءة واقتدار في تحقيق التميز المنشود والذي يعتمد بالدرجة الأولى على البعد عن الروتين الوظيفي والتنوع وتشجيع الإبداع التنظيمي والتجديد الذاتي والتغيير في أساليب العمل الإداري (Costa,2012:7256).

وتتصف البراعة التنظيمية 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 (علوان، ٢٠٢١: ٤٥٦).

وفي هذا الصدد تشير دراسة (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧: ٥٥٢) أن القيادات الجامعية المتميزة يكون لهم دور في إحداث نقلات نوعية للجامعة على كافة المستويات التعليمية والبحثية وفي خدمة المجتمع. كما أن البراعة التنظيمية للقيادات تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العامة والتميز بالمؤسسات الجامعية من خلال حسن استثمار واستكشاف موارد هذه المؤسسات (أبو رحمه، ٢٠٢١: ٤٨٢-٤٨٣ / إبراهيم، ٢٠٢٢: ٨٦).

وبنقحص نتائج الدراسات التي ربطت بين نمط القيادة المتبع في المؤسسة والبراعة التنظيمية، يتضح أن القيادة بعامة والمهمة بخاصة تؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشافي والاستغلالي، وأنها تزيد من قدرة الإدارة العليا في تحقيق براعة العاملين (O'Reilly III & Tushman, 2011, 17-18) النجار، ١٠٠، ٢٠١٥-
١٠١ / 336 / Abuzaid, 2016: / رشيد والعبودي، ٢٠١٨: ٤٣-٤٤: Alghamdi, 2018:
12/ / الغرابوي، ٢٠١٩: ٣٣-٣٥ / الشربيني، ٢٠٢٠: ١٠٦٢)، كما أوضحت دراسات أخرى دور البعد الإلهامي للقيادة وأهميته في جعل القيادات قادرين على العمل بفاعلية في ظل بيئة العمل المتغيرة، وأن اهتمام القيادات بالبراعة التنظيمية يؤدي دور كبير في الحد من الانهيار - القلق - الصراع التنظيمي والفوضى التنظيمية ويقلل من الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الجامعية (الزهار، ٢٠١٤: ٦٧ / Chang, 2015: 529 / البشقالى والداود، ٢٠١٥: ٣٤٦ / قرني، ٢٠١٩)

وفي السياق نفسه يؤكد نوع ثالث من الدراسات على أن القيادة المهمة تؤثر بشكل كبير على البراعة التنظيمية بالمؤسسات، حيث إن تحقيق البراعة التنظيمية يقوم بالدرجة الأولى على توافر قيادة ملهمة، والتي تمكن الجامعة من استثمار الفرص الحالية واكتشاف فرص جديدة في وقت واحد، وبدون هذه البراعة لا تستطيع الجامعات تحقيق التميز، كما أنه من بين متطلبات نجاح البراعة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية توافر قيادة واعية وفعالة لديها رؤية استراتيجية ملهمة، تنمي روح التعاون بين أعضاء الفريق الواحد وتشجعهم على تقديم المساعدة لبعضهم البعض والعمل بروح الفريق (علوان وآخرا، ٢٠١٩: ٢٢٦-
٢٢٧ / أبو النجا، ٢٠٢٠: ٢١٥-٢١٦ / طه، ٢٠٢١: ١٣٧-١٣٨ / علوان، ٢٠٢١: ٥١٠-٥١١).
كما توصلت دراسات أخرى إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات واستدامتها من خلال استغلال واستكشاف مواردها؛ حيث إن المنظمات البارعة لديها القدرة على المنافسة، وتطوير مخرجات وخدمات جديدة، فالبراعة التنظيمية تسهم وبشكل أساسي في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة بشكل يجعلها تفوق غيرها من المؤسسات العاملة معها في نفس الميدان، واستغلالها للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها أفرادها العاملين واستثمارها عن طريق تشجيعهم وتقوية روح الفريق لديهم وتعزيز ثقافة العمل الجماعي Preda, 2014 / العبيدي، ٢٠٢٠: ١٤٩ / عطا وآخرا، ٢٠٢١: ٢٨١، ٢٨٤ / إبراهيم، ٢٠٢٢: ٨٥).

وهذا يعطى أهمية كبيرة للقيادة الملهمة التي تقوم في الأساس على إلهام التابعين في أداء ما يطمحون في إنجازه مهما كانت المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، من خلال براعتهم التنظيمية وقدرتهم في استثمار ما هو متاح أو تطويره، أو اكتشافهم للفرص الجديدة، حيث إنهم يواجهون عند استثمارهم للمعرفة الحالية، واكتشافهم لأخرى جديدة تحدياً كبيراً خاصة في ظل التغيرات داخل وخارج بيئة العمل، ومن ثم تمثل هذه البراعة منهجاً متكاملًا يمكنهم من مواجهة هذا التحدي من خلال قدرتهم الفائقة وكفاءتهم في استثمار الأنشطة الحالية وتنميتها وتحقيق التوازن بينها وبين الأنشطة الجديدة لتحقيق التميز لمؤسساتهم.

المحور الخامس: واجبات ومسئوليات رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر:

بالنظر إلى اختيار رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، نجد أن المعيار الرئيس لشغل منصب رئيس القسم هو الاختيار من بين أقدم الأساتذة في القسم، حيث ينص القانون على أنه "يرأس القسم أقدم الأساتذة فيه، وإذا كان هناك من الأسباب ما يعوق قيام الأقدم بمهام رئاسة القسم، تولى الرئاسة من يليه في الاقدمية، ويصدر بذلك قرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية" وفي حالة خلو القسم من الأساتذة يتولى إدارة القسم أقدم الأساتذة المساعدين، وفي حالة غياب الأساتذة المساعدين يتولى رئاسة القسم أقدم المدرسين فيه (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤١: ١١١)، كما حددت المادة (١٤٢) من قانون تنظيم الأزهر مهام رئيس القسم في الإشراف على الشؤون العلمية والإدارية والمالية في القسم في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقاً لأحكام القوانين والقرارات المعمول بها (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادة ١٤٢: ١١٢).

ويدعو رئيس القسم مجلس القسم إلى الاجتماع مرة واحدة على الأقل كل شهر أثناء العام الجامعي، كما يدعو إلى الاجتماع بُناءً على طلب أغلبية أعضائه بكتاب مسبب، ويحرر عن كل اجتماع محضر يبلغ إلى عميد الكلية، كما تبلغ إليه القرارات خلال ثمانية أيام من تاريخ صدورها، ويختص مجلس القسم بجميع الأعمال العلمية والدراسية والمالية والاجتماعية فيه، ويحدد مجلس القسم البرامج والمقررات الدراسية ويوزع الدروس والمحاضرات والتمارين والأعمال التدريبية على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالقسم، وينظم وينسق البحوث العلمية وأعمال هيئة التدريس بالقسم (اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة

١٩٦١م الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥، المادتين ١٣٩، ١٤٠: (١١١-١١٠).

وبالنظر إلى معيار اختيار رئيس القسم السابق ذكره، نجد أنه اقتصر على الأقدمية فقط دون مراعاة للمعايير العلمية التي يمكن اشتقاقها من تحليل لمختلف جوانب أدائه، وعدم الاقتصار على الخبرة في المجال البحثي والتدريس، ومن ثم تؤكد دراسة (السيسي وعبد الرحيم، ٢٠٠٤: ٢٢٥) على أن عملية الاختيار تعتمد بشكل كبير على الأداء البحثي، وبشكل أقل على الأداء في التدريس، مع اغفال جوانب أخرى مهمة مثل الأداء الإداري والقيادي وخدمة المجتمع، بجانب غياب التوصيف الدقيق لمسؤولياتهم ومهامهم بالقانون المنظم للعمل الجامعي بالجامعة، كما خلصت دراسة (الشعراوي وسعدون، ٢٠٢٢: ٢٩٢)، أن هذه المهام والأدوار اقتصرت على الجانب التعليمي وبعض المهام والأدوار الإدارية والمالية فقط، والتي تستهدف تيسير العمل الإداري والتعليمي داخل الكلية فقط، بيد أن تلك التشريعات واللوائح التي تحدد وتقن عمل رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة لا تكفل مساندة التغيرات البيئية والمجتمعية التي تحيط بالمؤسسات الجامعية في الوقت الحالي. ولهذا أوصت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠: ٤٦١، ٤٦٤) إلى ضرورة تركيز القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر على الفرص من خلال الاهتمام بأنشطة استثمار الفرص المتاحة في المجالات المختلفة لتحسين أداء الكليات، وتحديد التوجه الاستراتيجي ونشره بين العاملين، والعمل على نمذجة دور القيادات القائم على التحفيز والدافعية للتأثير على العاملين معهم، وتشكيل فرق عمل مناسبة لاقتناص الفرص الجديدة من خلال متابعة التغيرات في البيئة الخارجية للكلية وتعرف متطلباتها.

القسم الثالث: الإطار الميداني للبحث:

بعد أن استعرضت الدراسة الإطار العام لها والأسس النظرية للقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية والتميز، تقدم فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية واجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أدواتها وتقنينها، ومجتمعها وعينيتها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ومن ثم عرض النتائج وتفسيرها كما يلي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الكشف عن واقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك على النحو الآتي:

- ١- تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، وتمكين العاملين ودعمهم، والتوجيه الاستراتيجي، والتحدي) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.
- ٢- تحديد درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية (استثمار الفرص المتاحة، واكتشاف الفرص الجديدة) لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر.
- ٣- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري، طبيعة الكلية، اعتماد الكلية)، وذلك للوقوف على مصادر الفروق في الاستجابات وتحليلها، بما يسهم في مراعاة هذه الفروق عند تقديم توصيات ومقترحات الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية استبانة من إعداد الباحثين بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، وقد تم التأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الصدق والثبات والاتساق الداخلي لها على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرجها ومدى ملائمتها، وغير ذلك مما يروونه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتكون الاستبانة في

صورتها النهائية من محورين، الأول: يستهدف الكشف عن واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر ويضم (٣١) عبارة موزعة علي أربعة أبعاد فرعية (الثقة بالنفس، تمكين العاملين ودعمهم، التوجه الاستراتيجي، التحدي)، والثاني: يستهدف الكشف عن واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر ويضم (١٨) عبارة مقسمة علي بعدين (استثمار الفرص المتاحة، اكتشاف الفرص الجديدة)، ويوضح جدول (١) وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

جدول (١) وصف أداة الدراسة

المحور	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	نوع تدرج الاستجابة (Rating scale)
الكشف عن واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	الثقة بالنفس	٧	تدرج ثلاثي لدرجة التوافر - كبيرة (٣) - متوسطة (٢) - ضعيفة (١)
	تمكين العاملين ودعمهم	٨	
	التوجه الاستراتيجي	٩	
	التحدي	٧	
الكشف عن واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	استثمار الفرص المتاحة	١٠	
	اكتشاف الفرص الجديدة	٨	
إجمالي الاستبانة		٤٩	

كما طُلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة (الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري، طبيعة الكلية، اعتماد الكلية) كبيانات أولية تصنيفية بغرض وصف توزيع العينة ودراسة الفروق في الاستجابات في ضوء تلك المتغيرات التصنيفية.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٦٥) من أفراد مجتمع الدراسة المستهدف بغرض التأكد من ملائمة الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات من وجهة نظر بعض أفراد المجتمع، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد ودرجة المحور الكلية، ويوضح جدول (٢) نتائج حساب الاتساق

الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٢) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (ن=٦٥)

واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر				واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر							
اكتشاف الفرص الجديدة		استثمار الفرص المتاحة		التحدي		التوجه الاستراتيجي		تمكين العاملين ودعمهم		الثقة بالنفس	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.٠٤٧	١	*.٠٧٠*	١	*.٠٥٥*	١	*.٠٥٥*	١	*.٠٨٢*	١	*.٠٥١*	١
.٠٧٥	٢	*.٠٦١*	٢	*.٠٦٢*	٢	*.٠٥٥*	٢	*.٠٥٢*	٢	*.٠٧١*	٢
.٠٥٣	٣	*.٠٦٧*	٣	*.٠٨٧*	٣	*.٠٨٣*	٣	*.٠٨١*	٣	*.٠٦٦*	٣
.٠٤٠	٤	*.٠٦١*	٤	*.٠٩٠*	٤	*.٠٩١*	٤	*.٠٥٨*	٤	*.٠٧١*	٤
.٠٣٦	٥	*.٠٧١*	٥	*.٠٦٩*	٥	*.٠٨٣*	٥	*.٠٧٤*	٥	*.٠٧٤*	٥
.٠٦٣	٦	*.٠٥٨*	٦	*.٠٨٥*	٦	*.٠٨٥*	٦	*.٠٧٦*	٦	*.٠٣٥*	٦
.٠٦٢	٧	*.٠٥٢*	٧	*.٠٦٠*	٧	*.٠٣٦*	٧	*.٠٨٨*	٧	*.٠٦٣*	٧
.٠٦٥	٨	*.٠٣١*	٨			*.٠٧٠*	٨	*.٠٥٨*	٨		
		.٠٤٧	٩			*.٠٩٤*	٩				
		.٠٥٤	١٠								
.٠٩٤	الارتباط بالدرجة الكلية	*.٠٩٧*	الارتباط بالدرجة الكلية	*.٠٩٦*	الارتباط بالدرجة الكلية	*.٠٩٨*	الارتباط بالدرجة الكلية	*.٠٩٨*	الارتباط بالدرجة الكلية	*.٠٩٠*	الارتباط بالدرجة الكلية

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٣١) إلى (٠.٩٤)، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠.٩٠) إلى (٠.٩٨)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha؛ حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات (أبو علام، ٢٠١١: ٤٩٢)، ويوضح جدول (٣) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=٦٥)

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر	الثقة بالنفس	٧	٠.٧٣	مرتفع
	تمكين العاملين ودعمهم	٨	٠.٨٦	مرتفع
	التوجه الاستراتيجي	٩	٠.٨٩	مرتفع
	التحدي	٧	٠.٨٦	مرتفع
	إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	٣١	٠.٩٦	مرتفع
واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر	استثمار الفرص المتاحة	١٠	٠.٧٧	مرتفع
	اكتشاف الفرص الجديدة	٨	٠.٦٨	مرتفع
	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	١٨	٠.٨٦	مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية قد بلغت (٠.٩٦)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠.٧٣) إلى (٠.٨٩)، كما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات محور واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بمقدار (٠.٨٦)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد الفرعية جاءت مرتفعة، حيث بلغت (٠.٧٧) و(٠.٦٨). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لمحاور أداة الدراسة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها. ثالثاً: مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها:

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في الكشف عن واقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في أعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة الأزهر، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن الإدارة العامة

للمعلومات والإحصاء بجامعة الأزهر للعام ٢٠٢٢م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٩٣٥٩) عضو هيئة تدريس، كما هو موضح بجدول (٤).

جدول (٤) وصف مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
٦٥.٩٦%	٦١٧٣	البنين
٣٤.٠٤%	٣١٨٦	البنات
١٠٠.٠٠%	٩٣٥٩	الإجمالي

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تعتبر من أفضل طرق المعاينة، حيث تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo,2008:4) ، ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية البسيطة الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة كيرجيسي مورجان (Lodico,etal.:146) Krejcie and Morgan، وباستخدام معادلة كيرجيسي مورجان تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٦٩) عضواً، وقد حصل الباحثان على الموافقات اللازمة لعملية التطبيق الميداني على مجتمع الدراسة المستهدف وتم نشر وتوزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أعضاء هيئة التدريس خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصل الباحثان على (٤١٠) رداً مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٤,٣٨%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (الدرجة الوظيفية، المنصب الإداري، طبيعة الكلية، اعتماد الكلية) على النحو الموضح بجدول (٥) التالي:

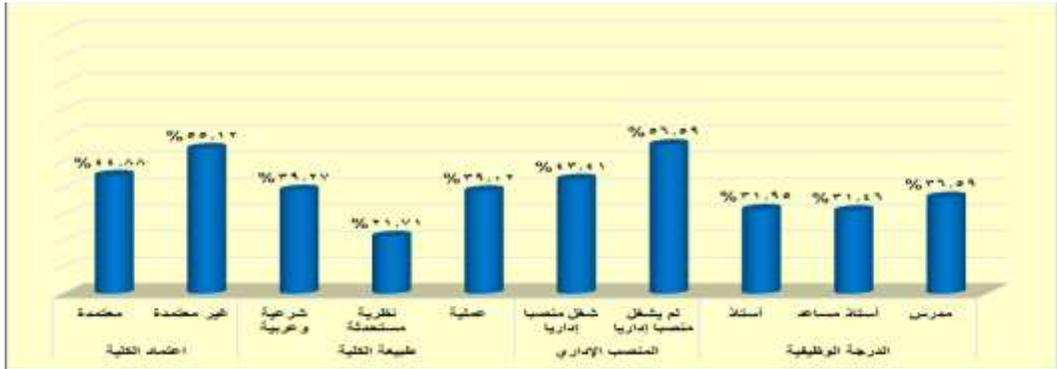
جدول (٥) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الدرجة الوظيفية:		
مدرس	١٥٠	٣٦.٥٩%
أستاذ مساعد	١٢٩	٣١.٤٦%
أستاذ	١٣١	٣١.٩٥%

النسبة المئوية	العدد	المتغير
المنصب الإداري:		
٥٦.٥٩%	٢٣٢	لم يشغل منصبا إداريا
٤٣.٤١%	١٧٨	شغل منصبا إداريا
طبيعة الكلية:		
٣٩.٠٢%	١٦٠	عملية
٢١.٧١%	٨٩	نظرية مستحدثة
٣٩.٢٧%	١٦١	شرعية وعربية
اعتماد الكلية:		
٥٥.١٢%	٢٢٦	غير معتمدة
٤٤.٨٨%	١٨٤	معتمدة
١٠٠.٠٠%	٤١٠	إجمالي عينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١. أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية قد تضمنت (١٥٠) من فئة مدرس بنسبة (٣٦.٥٩%)، و (١٢٩) من فئة أستاذ مساعد بنسبة (٣١.٤٦%)، و (١٣١) من فئة أستاذ بنسبة (٣١.٩٥%).
٢. أن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري قد تضمنت (٢٣٢) من فئة لم يشغل منصبا إداريا بنسبة (٥٦.٥٩%)، و (١٧٨) من فئة شغل منصبا إداريا بنسبة (٤٣.٤١%).
٣. أن عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية قد تضمنت (١٦٠) من فئة عملية بنسبة (٣٩.٠٢%)، و (٨٩) من فئة نظرية مستحدثة بنسبة (٢١.٧١%)، و (١٦١) من فئة شرعية وعربية بنسبة (٣٩.٢٧%).
٤. أن عينة الدراسة بحسب متغير اعتماد الكلية قد تضمنت (٢٢٦) من فئة غير معتمدة بنسبة (٥٥.١٢%)، و (١٨٤) من فئة معتمدة بنسبة (٤٤.٨٨%)، كما هو موضح بالشكل رقم (١) التالي:



شكل رقم (١) وصف عينة الدراسة

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

١- التكرارات **Frequencies** والنسب المئوية **Percentages** : للكشف عن توزيع استجابات عينة الدراسة على كل عبارة.

٢- **المتوسط الحسابي Mean**: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة (كبيرة/متوسطة/ضعيفة)، كما يوضح جدول (٦) التالي.

جدول (٦) الحكم على درجة التوافر في ضوء المتوسط الحسابي

المدى	درجة التوافر
من ١ وحتى ١.٦٦	ضعيفة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

كما تم ترتيب عبارات أبعاد الاستبانة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية، علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل إلى القيم الأكبر.

٣- **الانحراف المعياري Standard deviation** ومعامل الاختلاف **Coefficient of variance**: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٤- اختبار "ت" للعينات المستقلة **Independent sample t-test**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري ومتغير اعتماد الكلية.

٥- تحليل التباين أحادي الاتجاه **One Way ANOVA**: للتعرف على دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية ومتغير طبيعة الكلية.

٦- معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation**: لدراسة الارتباط بين درجة توافر القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٧- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

خامساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض النتائج الإجمالية والتفصيلية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ثم عرض ومناقشة نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية، ثم دراسة العلاقة بين واقع القيادة الملهمة وواقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر كما يلي:

١- النتائج الإجمالية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

يوضح جدول (٧) التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول النتائج الإجمالية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

جدول (٧) النتائج الإجمالية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات

جامعة الأزهر

الترتيب	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%	المتوسط الحسابي	المحور
---------	--------------	----------------	-------------------	--------------------------------------	-----------------	--------

				الحد الأعلى	الحد الأدنى			
١	متوسطة	١٤.٦٢ %	٠.٢٦	١.٨٣	١.٧٨	١.٨١	الثقة بالنفس	واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر
٢	متوسطة	١٩.٣٣ %	٠.٣٤	١.٨١	١.٧٤	١.٧٨	تمكين العاملين ودعمهم	
٤	متوسطة	٢٠.١١ %	٠.٣٥	١.٧٨	١.٧١	١.٧٤	التوجه الاستراتيجي	
٣	متوسطة	٢٠.٢٧ %	٠.٣٥	١.٧٨	١.٧١	١.٧٥	التحدي	
—	متوسطة	١٤.٩٥ %	٠.٢٦	١.٧٩	١.٧٤	١.٧٧	إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	
١	متوسطة	١٣.٩٣ %	٠.٢٤	١.٧٥	١.٧٠	١.٧٢	استثمار الفرص المتاحة	واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر
٢	متوسطة	١٦.٩٧ %	٠.٢٩	١.٧٤	١.٦٨	١.٧١	اكتشاف الفرص الجديدة	
—	متوسطة	١٢.٠٦ %	٠.٢١	١.٧٤	١.٧٠	١.٧٢	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد القيادة المهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٧)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١.٧٤) و(١.٧٩)، وهو ما يؤكد أن القيادة المهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر تقع في مستوى "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى التوجه الاستراتيجي للجامعة في السنوات الأخيرة، والذي تبناه العديد من رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بل وأوجدوا توجهات استراتيجية تشاركية لأقسامهم تسعى في مجملها لتحقيق التوجه العام، كما نتج عن الثورة المعرفية والتكنولوجية زيادة قدرة رؤساء الأقسام العلمية على التحدي للتكيف مع تلك التغيرات والاستفادة منها، هذا فضلاً عن زيادة مهامهم والتي نتج عنها تمكين العاملين ودعمهم لتحقيق بعض هذه المهام. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (علوان، ٢٠٢١)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية بالزقازيق للقيادة المهمة جاءت بدرجة ضعيفة.

- يوجد تفاوت في درجة توافر أبعاد القيادة المهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد الثقة بالنفس في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط

حسابي (١.٨١)، يليه بُعد تمكين العاملين ودعمهم في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٨)، يليه بُعد التحدي في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٥)، يليه بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الرابعة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٤).

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول بُعد الثقة بالنفس حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٤.٦٢%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول بُعد التحدي حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٢٠.٢٧%).

- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٢)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح بين (١.٧٠) و(١.٧٤)، وهو ما يؤكد أن البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر تقع في مستوى "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى تبني العديد من كليات الجامعة لنمط التخطيط الاستراتيجي، والذي نتج عنه استثمار رؤساء الأقسام العلمية لبعض الفرص المتاحة، بل والسعي نحو اكتشاف الفرص الجديدة والاستفادة منها، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (علوان، ٢٠٢١)، والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية بالزقازيق لبعدي البراعة التنظيمية (الاستثمار - الاكتشاف) جاءت بدرجة ضعيفة.

- يوجد تفاوت في درجة توافر أبعاد البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، حيث جاء بُعد استثمار الفرص المتاحة في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧٢)، يليه بُعد اكتشاف الفرص الجديدة في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (١.٧١).

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول بُعد استثمار الفرص المتاحة، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٣.٩٣%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول بُعد اكتشاف الفرص الجديدة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٦.٩٧%).

ويوضح الشكل رقم (٢) التالي النتائج الإجمالية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:



شكل رقم (٢) النتائج الإجمالية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر

٢- النتائج التفصيلية لواقع القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر:

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي:

المحور الأول: نتائج واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر، ويشمل هذا المحور الأبعاد التالية:
البُعد الأول: الثقة بالنفس:

يوضح جدول (٨) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الثقة بالنفس.

جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد الثقة بالنفس

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
٥	متوسطة	٠,٧٢	١,٨١	١٥١	١٨٦	٧٣	ك	يتمتع رئيس القسم بالقدرة العالية على التأثير في الآخرين.	١
				%٣٧	%٤٥	%١٨	%		
٣	متوسطة	٠,٧٦	١,٨٧	١٤٧	١٦٩	٩٤	ك	يستطيع السيطرة على نفسه عند الغضب.	٢
				%٣٦	%٤١	%٢٣	%		
٢	متوسطة	٠,٧١	١,٩١	١٢٣	٢٠١	٨٦	ك	يعي قدراته الشخصية ويتق بها.	٣
				%٣٠	%٤٩	%٢١	%		
١	متوسطة	٠,٦٧	١,٩٣	١٠٨	٢٢٣	٧٩	ك	يعتبر قدوة في سلوكه وأفكاره.	٤
				%٢٦	%٥٤	%١٩	%		
٧	ضعيفة	٠,٨٠	١,٦٥	٢٢٦	١٠١	٨٣	ك	يتكيف بسهولة مع المشكلات الطارئة ويحلها.	٥
				%٥٥	%٢٥	%٢٠	%		
٤	متوسطة	٠,٧٠	١,٨١	١٤٧	١٩٥	٦٨	ك	يتسم بالإرادة والإصرار القوي.	٦
				%٣٦	%٤٨	%١٧	%		
٦	ضعيفة	٠,٧١	١,٦٦	١٩٦	١٥٦	٥٨	ك	يواكب كل جديد في مجال عمله.	٧
				%٤٨	%٣٨	%١٤	%		
—	متوسطة	٠,٢٦	١,٨١	إجمالي بعد الثقة بالنفس					

ينتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد الثقة بالنفس تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١,٨١)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١,٦٥) إلى (١,٩٣)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يعتبر قدوة في سلوكه وأفكاره" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٩٣)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، وقد يرجع ذلك

إلى الصبغة الدينية الأزهرية التي شكلت أفكارهم ووجهت سلوكياتهم، وإدراكهم لأهمية الإدارة بالقيم من خلال تقديم النموذج والقدوة حسنة لغيرهم من أعضاء هيئة التدريس.

بينما احتلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يعي قدراته الشخصية ويثق بها" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٩١)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يرجع ذلك إلى التحليل الذاتي الذي يقوم به رؤساء الأقسام العلمية؛ لإبراز جوانب القوة والضعف لديهم، وبالتالي تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

في حين جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يواكب كل جديد في مجال عمله" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية التي قد تعوقهم عن الإطلاع على كل جديد في مجال عملهم، ومواكبة التطورات والتغيرات التي يتميز بها العصر الحالي.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يتكيف بسهولة مع المشكلات الطارئة ويحلها" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مهاراتهم في حل المشكلات، والذي بدوره قد يؤثر على حسن سير العملية التعليمية.

البُعد الثاني: تمكين العاملين ودعمهم:

يوضح جدول (٩) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد تمكين العاملين ودعمهم.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد تمكين العاملين ودعمهم

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يفوض العاملين في الكثير من المهام وفقا لقدراتهم وميولهم.	١٠٣	١٧٩	١٢٨	١.٩٤	٠.٧٥	متوسطة	١
		%٢٥	%٤٤	%٣١				
٢	يُتيح للعاملين الحرية للابتكار في العمل.	٥٣	١٦٤	١٩٣	١.٦٦	٠.٧٠	ضعيفة	٧
		%١٣	%٤٠	%٤٧				
٣	يُشرك العاملين في عملية صنع القرار.	٥٩	٢٢٨	١٢٣	١.٨٤	٠.٦٥	متوسطة	٢

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
				٣٠%	٥٦%	١٤%	%		
٦	متوسطة	٠.٧٣	١.٧٥	١٧٥	١٦٤	٧١	ك	يشجع الأفكار التطويرية المدروسة من قبل العاملين.	٤
				٤٣%	٤٠%	١٧%	%		
٨	ضعيفة	٠.٧٢	١.٦٥	٢٠١	١٥٠	٥٩	ك	يوفر نظاماً فعالاً بالقسم يسمح بالتدقيق الحر للمعلومات.	٥
				٤٩%	٣٧%	١٤%	%		
٥	متوسطة	٠.٧١	١.٧٦	١٦٤	١٨١	٦٥	ك	يحفز العاملين على طرح أفكار لتطوير العمل بشكل تنافسي.	٦
				٤٠%	٤٤%	١٦%	%		
٣	متوسطة	٠.٧٤	١.٨٢	١٥٦	١٧٢	٨٢	ك	يهيئ رئيس القسم مناخاً تنظيمياً يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم بسهولة.	٧
				٣٨%	٤٢%	٢٠%	%		
٤	متوسطة	٠.٨١	١.٨٠	١٨٥	١٢٣	١٠٢	ك	يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	٨
				٤٥%	٣٠%	٢٥%	%		
-	متوسطة	٠.٣٤	١.٧٨	إجمالي بُعد تمكين العاملين ودعمهم					

ينضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد تمكين العاملين ودعمهم تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٦٥) إلى (١.٩٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يفوض العاملين في الكثير من المهام وفقاً لقدراتهم وميولهم" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية التفويض في التخفيف من أعبائهم من جهة وبناء قيادات الصف الثاني من جهة أخرى، مع مراعاة قدراتهم وميولهم عند التفويض ضماناً لتحقيق الأهداف المنشودة.

بينما احتلت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُشرك العاملين في عملية صنع القرار" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (٠,٦٥)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية إشراك العاملين في صنع القرار؛ إذ يساعد ذلك على فهمهم للقرار ويزيد من دافعيتهم نحو تنفيذه، كما يتيح ذلك فرص طرح بعض الأفكار والبدائل الإبداعية.

في حين جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يُتيح للعاملين الحرية للابتكار في العمل" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقة رؤساء الأقسام العلمية في قدرات العاملين، أو لأنهم ألفوا العمل وفق النمط التقليدي المعهود.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوفر نظاماً فعالاً بالقسم يسمح بالتدفق الحر للمعلومات" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية المعلومات في عملية صنع واتخاذ القرار.

البُعد الثالث: التوجه الاستراتيجي:

يوضح جدول (١٠) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التوجه الاستراتيجي.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد التوجه الاستراتيجي

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يشارك كافة الأطراف المعنية في صياغة الأهداف الاستراتيجية.	٧١	١٩٧	١٤٢	١,٨٣	٠,٧٠	متوسطة	٢
		%١٧	%٤٨	%٣٥				
٢	يضع أهدافاً استراتيجية تراعي نتائج التحليل البيئي.	٩١	١٦٤	١٥٥	١,٨٤	٠,٧٦	متوسطة	١
		%٢٢	%٤٠	%٣٨				
٣	يحلل جميع جوانب البيئة الخارجية للقسم.	٤٩	١٧٤	١٨٧	١,٦٦	٠,٦٨	ضعيفة	٨
		%١٢	%٤٢	%٤٦				

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبرة	م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
٣	متوسطة	٠.٧٦	١.٧٦	١٨٠	١٤٨	٨٢	ك يتسم بالموضوعية في توصيف جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات.	٤
				%٤٤	%٣٦	%٢٠		
٩	ضعيفة	٠.٧١	١.٦٤	٢٠٣	١٥١	٥٦	ك يوفر الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	٥
				%٥٠	%٣٧	%١٤		
٥	متوسطة	٠.٧٧	١.٧٥	١٨٥	١٤٣	٨٢	ك تتوافر لدى رئيس القسم رؤية واضحة يسعى إلى تحقيقها.	٦
				%٤٥	%٣٥	%٢٠		
٤	متوسطة	٠.٧٠	١.٧٥	١٦٤	١٨٣	٦٣	ك يحلل جميع جوانب البيئة الداخلية للقسم.	٧
				%٤٠	%٤٥	%١٥		
٦	متوسطة	٠.٦٦	١.٧٤	١٥٥	٢٠٦	٤٩	ك يختار البديل الاستراتيجي الذي يمكنه من تحقيق ميزة تنافسية.	٨
				%٣٨	%٥٠	%١٢		
٧	متوسطة	٠.٧٩	١.٧١	٢٠٢	١٢٣	٨٥	ك يوفر نظامًا فعالاً للرقابة الاستراتيجية.	٩
				%٤٩	%٣٠	%٢١		
-	متوسطة	٠.٣٥	١.٧٤	إجمالي بعد التوجه الاستراتيجي				

ينتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد التوجه الاستراتيجي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٦٤) إلى (١.٨٤)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يضع أهدافاً استراتيجية تراعي نتائج التحليل البيئي" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية أن تُبنى الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج التحليل البيئي (الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة - الفرص

والتحديات المتاحة والمحتملة) حتى يمكن تحقيقها؛ لأن تجاهل نتائج التحليل عند بناء الأهداف يترتب عليه الفشل في تحقيقها.

بينما احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يُشرك كافة الأطراف المعنية في صياغة الأهداف الاستراتيجية" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية أن تُبنى الأهداف الاستراتيجية في ضوء احتياجات ورغبات المستفيدين.

في حين جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يُحلل جميع جوانب البيئة الخارجية للقسم" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى قلة إمام رؤساء الأقسام العلمية بمستويات البيئة الخارجية وأبعادها، وآليات تحليلها، ومصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بها، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عربانو، ٢٠١٧)، حيث أشارت إلى قلة ممارسة القيادات الأكاديمية للتفكير الاستراتيجي، وضعف مهاراتهم في القيام بالتحليل البيئي، بجانب التعقيد والغموض في البيئة الخارجية.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوفر الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية؛ نتيجة ضعف التمويل الحكومي وندرة مصادر التمويل الذاتي، والذي بدوره يتفق مع ما أشارت إليه دراسة كل من (الأشقر والهنداوي، ٢٠١٧)، و(الأشقر، ٢٠٢٠)، و(الشعراوي وسعدون، ٢٠٢٢)، حيث أشارت إلى ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لمشروعات ضمان الجودة والتميز، وضعف مصادر التمويل الذاتي بالجامعة لدعم جهود التحول الرقمي بالجامعة، ومحدودية الموارد المالية والمادية اللازمة لتشجيع رؤساء الأقسام العلمية على استخدام التقنيات والأدوات الرقمية وتوظيفها في خدمة العملية التعليمية.

البُعد الرابع: التحدي:

يوضح جدول (١١) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التحدي.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد التحدي

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارة		م
				ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
١	متوسطة	٠.٧٢	١.٨٣	١٤٥	١٨٩	٧٦	ك	يحرص على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات.	١
				%٣٥	%٤٦	%١٩			
٤	متوسطة	٠.٧٢	١.٧٨	١٦٣	١٧٥	٧٢	ك	يشجع رئيس القسم العاملين على تجربة طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم.	٢
				%٤٠	%٤٣	%١٨			
٥	متوسطة	٠.٧٢	١.٧٢	١٨٠	١٦٤	٦٦	ك	يكتشف المخاطر التي تنتج عن عمليات التغيير ويضع حلولاً لها.	٣
				%٤٤	%٤٠	%١٦			
٦	ضعيفة	٠.٧٢	١.٦٥	٢٠١	١٥١	٥٨	ك	يواجه نقص التمويل بالبحث عن مصادر بديلة.	٤
				%٤٩	%٣٧	%١٤			
٢	متوسطة	٠.٧٧	١.٨٣	١٦٣	١٥٣	٩٤	ك	يضع أهدافاً مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية.	٥
				%٤٠	%٣٧	%٢٣			
٧	ضعيفة	٠.٧٣	١.٦٤	٢٠٩	١٣٩	٦٢	ك	يضع سيناريوهات بديلة للتغلب على المشكلات الطارئة.	٦
				%٥١	%٣٤	%١٥			
٣	متوسطة	٠.٧٥	١.٧٩	١٦٩	١٥٩	٨٢	ك	يتحمل الصعوبات التي تواجهه أثناء العمل.	٧
				%٤١	%٣٩	%٢٠			
—	متوسطة	٠.٣٥	١.٧٥	إجمالي بعد التحدي					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد التحدي تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٥)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى العبارات من (١.٦٤) إلى (١.٨٣)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يحرص على توفير بيئة عمل مستقرة رغم التحديات" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١.٨٣)، وانحراف معياري

(٠,٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، وفض الصراعات، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم؛ من أجل رفع مستوى الأداء التعليمي والبحثي والخدمي.

بينما احتلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يضع أهدافاً مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أن التغير السريع سمة رئيسة من سمات العصر، وبالتالي لابد من صياغة أهداف تقبل التغير وفق المستجدات.

في حين جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يواجه نقص التمويل بالبحث عن مصادر بديلة" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى القيود التشريعية والإجراءات الروتينية التي تحد من قدرتهم على البحث.

بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يضع سيناريوهات بديلة للتغلب على المشكلات الطارئة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، وقد يرجع ذلك إلى قلة معرفة رؤساء الأقسام العلمية بأسلوب السيناريو كأحد الأساليب الاستشرافية وأنواعه وخطوات بنائه.

المحور الثاني: نتائج واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر: ويشمل هذا المحور البعدين التاليين:
البعد الأول: استثمار الفرص المتاحة:

يوضح جدول (١٢) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد استثمار الفرص المتاحة.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد استثمار الفرص المتاحة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يوظف التكنولوجيا في الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة.	٥٨	١٥٠	٢٠٢	١.٦٥	٠.٧٢	ضعيفة	٩
		%١٤	%٣٧	%٤٩				

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
٢	يحرص على تلبية احتياجات العاملين المتجددة.	ك	٨٧	١٧٩	١٤٤	٠.٧٤	متوسطة	١
		%	%٢١	%٤٤	%٣٥			
٣	يوفر رئيس القسم مناخا تنافسيا بين العاملين لإتجاز الأعمال بسهولة.	ك	٥٤	١٧٤	١٨٢	٠.٦٩	متوسطة	٨
		%	%١٣	%٤٢	%٤٤			
٤	ينمي مهارات العاملين الفردية والجماعية.	ك	٨٨	١٣٣	١٨٩	٠.٧٩	متوسطة	٣
		%	%٢١	%٣٢	%٤٦			
٥	يشجع العاملين على التنمية المهنية الذاتية.	ك	٨١	١٥٧	١٧٢	٠.٧٥	متوسطة	٢
		%	%٢٠	%٣٨	%٤٢			
٦	يلتزم بتحسين جودة الخدمات المقدمة مقابل خفض التكاليف.	ك	٥٣	١٩٣	١٦٤	٠.٦٨	متوسطة	٥
		%	%١٣	%٤٧	%٤٠			
٧	يعتمد أساليب دقيقة لتعرف رغبات العاملين.	ك	٩٤	١١٧	١٩٩	٠.٨١	متوسطة	٤
		%	%٢٣	%٢٩	%٤٩			
٨	يعقد برامج تدريبية لتنمية العاملين باختلاف مستوياتهم.	ك	٦٩	١٢٦	٢١٥	٠.٧٥	ضعيفة	١٠
		%	%١٧	%٣١	%٥٢			
٩	يستثمر الإمكانيات المتاحة بشكل جيد.	ك	٦٧	١٥١	١٩٢	٠.٧٣	متوسطة	٧
		%	%١٦	%٣٧	%٤٧			
١٠	يرشد العاملين إلى الفرص التطويرية المتاحة.	ك	٦٤	١٦٢	١٨٤	٠.٧٢	متوسطة	٦
		%	%١٦	%٤٠	%٤٥			
-	إجمالي بعد استثمار الفرص المتاحة				١.٧٢	٠.٢٤	متوسطة	-

ينضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد استثمار الفرص المتاحة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧٢)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرني، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات التربوية للبراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على

مستوى عبارات البُعد من (١.٦٤) إلى (١.٨٦)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يحرص على تلبية احتياجات العاملين المتجددة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية تلبية هذه الاحتياجات؛ لدورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين.

بينما احتلت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يشجع العاملين على التنمية المهنية الذاتية" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية الدور الفعال والمستمر الذي تحققه التنمية المهنية الذاتية في المجال المهني والتخصصي، خاصة في ظل كثرة المهام الوظيفية للعاملين وصعوبة الالتحاق بالبرامج التدريبية.

في حين جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يوظف التكنولوجيا في الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى قلة الأجهزة التكنولوجية نتيجة ضعف الموارد المالية.

بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يعقد برامج تدريبية لتنمية العاملين باختلاف مستوياتهم" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المهام الوظيفية للرؤساء والعاملين، هذا فضلاً عن وجود اعتقاد بأن عقد هذه البرامج من اختصاص مركز ضمان الجودة والتدريب بالجامعة.

البُعد الثاني: اكتشاف الفرص الجديدة:

يوضح جدول (١٣) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد اكتشاف الفرص الجديدة.

جدول (١٣) نتائج استجابات عينة الدراسة على بُعد اكتشاف الفرص الجديدة

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة				
١	يزود رئيس القسم العاملين بالمعارف الجديدة في مجال التكنولوجيا الحديثة.	ك	٨٣	١٩٨	١٢٩	٠.٧١	متوسطة	١
		%	%٢٠	%٤٨	%٣١			
٢	يدرس مشكلات المستفيدين ويقدم لها حلولاً مبتكرة.	ك	٨٢	١٣٥	١٩٣	٠.٧٧	متوسطة	٣
		%	%٢٠	%٣٣	%٤٧			
٣	يتبع نظام إداري مرن يستجيب للتغيرات في سوق العمل.	ك	٧٨	١١٨	٢١٤	٠.٧٨	متوسطة	٥
		%	%١٩	%٢٩	%٥٢			
٤	يقدم أفكاراً جديدة تدعم عملية البحث والتطوير.	ك	٥٨	١٥٦	١٩٦	٠.٧١	ضعيفة	٦
		%	%١٤	%٣٨	%٤٨			
٥	يملك مهارات جيدة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية.	ك	٤٦	١٦٤	٢٠٠	٠.٦٨	ضعيفة	٨
		%	%١١	%٤٠	%٤٩			
٦	يبحث عن فئات مهمة ويقدم لها خدمات مميزة.	ك	٦٤	١٥٩	١٨٧	٠.٧٢	متوسطة	٤
		%	%١٦	%٣٩	%٤٦			
٧	يحرص على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.	ك	٧٧	١٠٩	٢٢٤	٠.٧٨	ضعيفة	٧
		%	%١٩	%٢٧	%٥٥			
٨	يرصد توجهات المستفيدين للعمل في ضونها وجذبهم.	ك	٩٢	١٢٨	١٩٠	٠.٨٠	متوسطة	٢
		%	%٢٢	%٣١	%٤٦			
—	إجمالي بعد اكتشاف الفرص الجديدة				١.٧١	٠.٢٩	متوسطة	—

ينتضح من الجدول السابق أن درجة توافر إجمالي بُعد اكتشاف الفرص الجديدة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (١.٧١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرني، ٢٠١٩) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادات التربوية للبراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافر على مستوى عبارات البُعد من (١.٦٢) إلى (١.٨٩)، أي أن العبارات جاءت درجة توافرها جميعاً

في مستوى ضعيفة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التوافر يُلاحظ ما يلي:

احتلت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يزود رئيس القسم العاملين بالمعارف الجديدة في مجال التكنولوجيا الحديثة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٨٩)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك رؤساء الأقسام العلمية أهمية نقل هذه المعارف للعاملين لمواكبة التطورات الحديثة وإنجاز المهام بسهولة وكفاءة عالية.

بينما احتلت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يرصد توجهات المستفيدين للعمل في ضوءها وجذبهم" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٨٠)، وقد يرجع ذلك إلى ثقافة الجودة التي انتشرت في العقد الأخير بين رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر.

في حين جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "يحرص على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، وقد يرجع ذلك إلى مركزية إدارة الموارد البشرية بالجامعة، والتي تتولى عملية تحديد شروط شغل الوظيفة، والاستقطاب (البحث والجذب)، والمفاضلة بين المتقدمين، واختيار الأنسب.

بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يملك مهارات جيدة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط حسابي (١,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى ندرة البرامج التدريبية المقدمة لرؤساء الأقسام العلمية في مجال التخطيط، يستثنى من ذلك دورة التخطيط الاستراتيجي التي يحصل عليها الأساتذة المساعدون عند الترقية لدرجة أستاذ.

٣- نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية:

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية (الدرجة الوظيفية - المنصب الإداري - طبيعة الكلية - اعتماد الكلية)، وجاءت النتائج كما يلي:

أ - الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة الوظيفية

المحور	البعد	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
واقع القيادة الملهمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	الثقة بالنفس	مدرس	١٥٠	١.٨٠	٠.٢٧	٠.٢٦	٠.٧٧
		أستاذ مساعد	١٢٩	١.٨٠	٠.٢٨		
		أستاذ	١٣١	١.٨٢	٠.٢٥		
	تمكين العاملين ودعمهم	مدرس	١٥٠	١.٧٤	٠.٣٠	١.٤١	٠.٢٤
		أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٩	٠.٣٦		
		أستاذ	١٣١	١.٨١	٠.٣٧		
	التوجه الاستراتيجي	مدرس	١٥٠	١.٧٢	٠.٣٤	٠.٧٦	٠.٤٧
		أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٥	٠.٣٤		
		أستاذ	١٣١	١.٧٧	٠.٣٧		
التحدي	مدرس	١٥٠	١.٧٠	٠.٣٤	٢.٨٣	٠.٠٦	
	أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٦	٠.٣٤			
	أستاذ	١٣١	١.٧٩	٠.٣٨			
إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	مدرس	١٥٠	١.٧٤	٠.٢٣	١.٨٣	٠.١٦	
	أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٨	٠.٢٧			
	أستاذ	١٣١	١.٨٠	٠.٢٩			
واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	استثمار الفرص المتاحة	مدرس	١٥٠	١.٧٢	٠.٢٥	٠.٢٠	٠.٨٢
		أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٣	٠.٢٤		
		أستاذ	١٣١	١.٧٣	٠.٢٣		
اكتشاف الفرص الجديدة	مدرس	١٥٠	١.٦٧	٠.٢٧	١.٨٢	٠.١٦	
	أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٤	٠.٢٦			

المحور	البعد	الدرجة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	أستاذ	١٣١	١.٧٢	٠.٣٣	١.٢٥	٠.٢٩
		مدرس	١٥٠	١.٧٠	٠.٢١		
		أستاذ مساعد	١٢٩	١.٧٤	٠.٢٠		
		أستاذ	١٣١	١.٧٢	٠.٢٢		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة الفاء لإجمالي أبعاد القيادة الملهمة كانت (١.٨٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٦)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ بمتوسط حسابي (١.٨٠) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط حسابي (١.٧٤)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يرجع ذلك إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة.

- قيمة الفاء لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية كانت (١.٢٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٢٩)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير الدرجة الوظيفية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أستاذ مساعد بمتوسط حسابي (١.٧٤) وكانت أقل المتوسطات لفئة مدرس بمتوسط حسابي (١.٧٠)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول البعدين الفرعيين، وقد يرجع ذلك إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة.

ب - الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري (لم يشغل منصباً إدارياً - شغل منصباً إدارياً) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١٥) التالي:

جدول (١٥) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري

المحور	البعد	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
واقع القيادة الملهمة لدى	الثقة بالنفس	لم يشغل منصباً إدارياً	٢٣٢	١.٧٨	٠.٢٥	٢.١٠-	٠.٠٤

المحور	البعد	المنصب الإداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية	
رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	تمكين العاملين ودعمهم	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٨٤	٠.٢٨	٣.٢٤-	٠.٠٠	
		لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٧٣	٠.٣٠			
	التوجه الاستراتيجي	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٨٤	٠.٣٨	٢.٦٨-	٠.٠١	
		لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٧٠	٠.٣٣			
	التحدي	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٨٤	٠.٣٨	٤.٧٦-	٠.٠٠	
		لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٦٨	٠.٣١			
	إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٨٣	٠.٢٩	٤.٠٥-	٠.٠٠	
		لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٧٢	٠.٢٣			
	واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	استثمار الفرص المتاحة	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٧٦	٠.٢٣	٢.٤٥-	٠.٠١
			لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٧٠	٠.٢٤		
		اكتشاف الفرص الجديدة	شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٧٥	٠.٣١	٢.٦٣-	٠.٠١
			لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٦٨	٠.٢٧		
إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية		شغل منصبا إداريا	١٧٨	١.٧٦	٠.٢٢	٣.٢٣-	٠.٠٠	
		لم يشغل منصبا إداريا	٢٣٢	١.٦٩	٠.١٩			

ينتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة التاء لإجمالي أبعاد القيادة الملهمة كانت (-٤.٠٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة شغل منصبا إداريا بمتوسط حسابي (١.٨٣) وكانت أقل المتوسطات لفئة لم يشغل منصبا إداريا بمتوسط حسابي (١.٧٢)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل على مستوى كافة الأبعاد الفرعية لصالح فئة شغل منصبا إداريا، وقد يرجع ذلك إلى المهارات والمعارف والخبرة المتوافرة لديهم، بحكم أن كثير منهم في الغالب قد شغل منصب رئيس القسم العلمي.

- قيمة التاء لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية كانت (-٣.٢٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير المنصب الإداري، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة شغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة لم يشغل منصباً إدارياً بمتوسط حسابي (١.٦٩)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) على مستوى البعدين الفرعيين لصالح فئة شغل منصباً إدارياً، وقد يرجع ذلك إلى المهارات والمعارف والخبرة المتوافرة لديهم؛ بحكم أن كثير منهم في الغالب قد شغل منصب رئيس القسم العلمي.

ج - الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية:

دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية (عملية - نظرية مستحدثة - شرعية وعربية) تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١٦) التالي:

جدول (١٦) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير طبيعة الكلية

الدالة الإحصائية	قيمة "ف"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة الكلية	البعد	المحور
٠.١٩	١.٦٧	٠.٢٧	١.٨٠	١٦٠	عملية	الثقة بالنفس	واقع القيادة الملهمه لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر
		٠.٢٦	١.٨٥	٨٩	نظرية مستحدثة		
		٠.٢٦	١.٧٩	١٦١	شرعية وعربية		
٠.٢٥	١.٣٨	٠.٣٤	١.٧٤	١٦٠	عملية	تمكين العاملين ودعمهم	
		٠.٣٥	١.٨٠	٨٩	نظرية مستحدثة		
		٠.٣٥	١.٨٠	١٦١	شرعية وعربية		
٠.٥٨	٠.٥٤	٠.٣٥	١.٧٢	١٦٠	عملية	التوجه الاستراتيجي	
		٠.٣٥	١.٧٦	٨٩	نظرية مستحدثة		
		٠.٣٥	١.٧٦	١٦١	شرعية وعربية		
٠.٧٧	٠.٢٦	٠.٣٥	١.٧٤	١٦٠	عملية	التحدي	
		٠.٣٩	١.٧٧	٨٩	نظرية مستحدثة		

المحور	البعد	طبيعة الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
	إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	شرعية وعربية	١٦١	١.٧٥	٠.٣٤	٠.٨٦	٠.٤٣
		عملية	١٦٠	١.٧٥	٠.٢٦		
		نظرية مستحدثة	٨٩	١.٧٩	٠.٢٨		
		شرعية وعربية	١٦١	١.٧٧	٠.٢٦		
	استثمار الفرص المتاحة	عملية	١٦٠	١.٧١	٠.٢٤	١.٩٩	٠.١٤
		نظرية مستحدثة	٨٩	١.٧٧	٠.٢٣		
		شرعية وعربية	١٦١	١.٧١	٠.٢٥		
واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	اكتشاف الفرص الجديدة	عملية	١٦٠	١.٧٠	٠.٢٨	٠.٥٣	٠.٥٩
		نظرية مستحدثة	٨٩	١.٧٤	٠.٣١		
		شرعية وعربية	١٦١	١.٧٠	٠.٢٩		
	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	عملية	١٦٠	١.٧١	٠.٢٠	١.٨٥	٠.١٦
		نظرية مستحدثة	٨٩	١.٧٦	٠.٢٢		
		شرعية وعربية	١٦١	١.٧١	٠.٢١		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة الفاء لإجمالي أبعاد القيادة الملهمة كانت (٠.٨٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٤٣)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير طبيعة الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية مستحدثة بمتوسط حسابي (١.٧٩) وكانت أقل المتوسطات لفئة عملية بمتوسط حسابي (١.٧٥)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول كافة الأبعاد الفرعية، وقد يرجع ذلك إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة.
- قيمة الفاء لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية كانت (١.٨٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.١٦)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير طبيعة الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة نظرية مستحدثة بمتوسط حسابي (١.٧٦) بينما تساوت المتوسطات لفئتي عملية وشرعية وعربية

بمتوسط حسابي (١.٧١)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول البعدين الفرعيين، وقد يرجع ذلك إلى تقارب آراء أفراد عينة الدراسة.

د - الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير اعتماد الكلية:
دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير اعتماد الكلية (غير معتمدة - معتمدة) تم استخدام اختبار التاء للعينات المستقلة Independent sample t-test، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١٧) التالي:

جدول (١٧) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير اعتماد الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	اعتماد الكلية	البعد	المحور	
٠.٥٢	٠.٦٤-	٠.٢٥	١.٨٠	٢٢٦	غير معتمدة	الثقة بالنفس	واقع القيادة الملهمه لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر	
		٠.٢٩	١.٨٢	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٥	٢.٠٠-	٠.٣٢	١.٧٥	٢٢٦	غير معتمدة	تمكين العاملين ودعمهم		
		٠.٣٧	١.٨١	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٠	٣.٥٤-	٠.٣٤	١.٦٩	٢٢٦	غير معتمدة	التوجه الاستراتيجي		
		٠.٣٦	١.٨١	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٢	٢.٢٦-	٠.٣٢	١.٧١	٢٢٦	غير معتمدة	التحدي		
		٠.٣٩	١.٧٩	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٠	٢.٨٦-	٠.٢٤	١.٧٣	٢٢٦	غير معتمدة	إجمالي أبعاد القيادة الملهمه		
		٠.٢٩	١.٨١	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٠	٤.٠٥-	٠.٢٤	١.٦٨	٢٢٦	غير معتمدة	استثمار الفرص المتاحة		واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر
		٠.٢٣	١.٧٨	١٨٤	معتمدة			
٠.١٣	١.٥٣-	٠.٢٨	١.٦٩	٢٢٦	غير معتمدة	اكتشاف الفرص الجديدة		
		٠.٣٠	١.٧٣	١٨٤	معتمدة			
٠.٠٠	٣.٥٦-	٠.٢٠	١.٦٩	٢٢٦	غير معتمدة	إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية		
		٠.٢١	١.٧٦	١٨٤	معتمدة			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- قيمة التاء لإجمالي أبعاد القيادة الملهمة كانت (-٢.٨٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير اعتماد الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معتمدة بمتوسط حسابي (١.٨١) وكانت أقل المتوسطات لفئة غير معتمدة بمتوسط حسابي (١.٧٣)، وكانت الفروق معنوية في كافة الأبعاد الفرعية ما عدا بُعد الثقة بالنفس، وقد يرجع ذلك إلى كون الكليات المعتمدة أكثر اهتمامًا بالتوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين ودعمهم فضلًا عن التحدي من الكليات غير المعتمدة.

- قيمة التاء لإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية كانت (-٣.٥٦) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠)، وهو ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) في استجابات العينة بحسب متغير اعتماد الكلية، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة معتمدة بمتوسط حسابي (١.٧٦) وكانت أقل المتوسطات لفئة غير معتمدة بمتوسط حسابي (١.٦٩)، وتركزت تلك الفروق في بُعد استثمار الفرص المتاحة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في استجابات عينة الدراسة حول بُعد اكتشاف الفرص الجديدة، وقد يرجع ذلك إلى كون الكليات المعتمدة أكثر استثمارًا للفرص المتاحة من الكليات غير المعتمدة.

٤- العلاقة بين واقع القيادة الملهمة وواقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر:

لدراسة العلاقة الارتباطية بين درجة توافر القيادة الملهمة ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١٨) التالي:

جدول (١٨) معاملات الارتباط بين درجة توافر القيادة الملهمة ودرجة توافر البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر

واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية جامعة الأزهر			المتغيرات		
إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	اكتشاف الفرص الجديدة	استثمار الفرص المتاحة	معامل الارتباط	الثقة بالنفس	واقع القيادة الملهمة لدى
٠.١٠	٠.٢٠	٠.٠٤-			

واقع البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر			المتغيرات		
إجمالي أبعاد البراعة التنظيمية	اكتشاف الفرص الجديدة	استثمار الفرص المتاحة			
٠.٠٥	٠.٠٠	٠.٤٠	الدلالة الإحصائية	تمكين العاملين ودعمهم	رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر
٠.٥٣	٠.٥٣	٠.٣١	معامل الارتباط		
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية		
٠.٥٢	٠.٥٣	٠.٢٩	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي	
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية		
٠.٥٥	٠.٥٣	٠.٣٤	معامل الارتباط	التحدي	
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية		
٠.٥٧	٠.٥٩	٠.٣١	معامل الارتباط	إجمالي أبعاد القيادة الملهمة	
٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	الدلالة الإحصائية		

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين إجمالي أبعاد القيادة الملهمة وإجمالي أبعاد البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر بمعامل ارتباط مقداره (٠.٥٧)، وهو ما أكدته العديد من الدراسات (أبو النجا ٢٠٢٠م، طه ٢٠٢١م/ علوان، ٢٠٢١)، من أن القيادة الملهمة ترتبط بالبراعة التنظيمية عبر تأثيرها الإيجابي في سلوكيات المواطنين التنظيمية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم، وتحسين أداءهم وأداء مؤسساتهم عبر الدافعية الملهمة، بجانب تحقيقها الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم فإن وجود القيادة الملهمة بالمؤسسة يساعد على رفع مستوى البراعة التنظيمية بها، من خلال استثمار الفرص المتاحة واكتشاف الفرص الجديدة، كما.

القسم الرابع: التوصيات المقترحة:

من خلال الأدب النظري المرتبط بالقيادة الملهمة والبراعة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، يقدم البحث الحالي مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية على ضوء القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، ويمكن تناولها في الآتي:

(١) في إطار القيادة الملهمة، تقترح الدراسة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية ما يلي:

- نشر ثقافة القيادة الملهمة لدى العاملين بالكليات من خلال أطر عملية تدعم تطبيق عناصرها وأبعادها بشكل تلقائي، بجانب تعزيز السلوكيات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بمهارات القيادة الملهمة وقيادة فرق العمل بالكليات.
- اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة بين العاملين لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتوجيهها بما يخدم أهداف الجامعة والكليات والأقسام من خلال التعاون بين العاملين وإعطائهم فرص متكافئة للظهور.
- تدريب رؤساء الأقسام العلمية على أحدث نظريات الإدارة ومداخلها وتقنياتها، وتوفير الوسائل اللازمة التي تزيد من فعالية القائد الملهم.
- تعزيز مهارات تطوير الأداء المتميز بالكليات، وزيادة تثقيف وتوعية العاملين بأهمية وطبيعة الإلهام وعلاقة القيادة الملهمة بتطوير الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
- تعزيز معرفة رؤساء الأقسام العلمية بالقيادة الملهمة وتطبيقاتها في مجال الممارسات التربوية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - تصميم دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية أبعاد القيادة الملهمة باختلاف مستويات الإدارة، وأهميتها لتحقيق التميز المؤسسي.
 - تشجيع الإدارة العليا على الاستماع والتواصل مع العاملين للعمل على حل مشكلاتهم، وتمكينهم من العمل بشكل متواصل لتطوير أدائهم باستخدام القيادة الملهمة داخل الأقسام المختلفة.
- ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بكليات الجامعة بممارسات القيادة الملهمة التي لها دور كبير في تحقيق البراعة التنظيمية، بما يسهم في إحداث التغيير الإيجابي داخل الكليات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - التمسك بممارسة الأبعاد المختلفة للقيادة الملهمة من حيث الثقة والاعتمادية والتوجه الاستراتيجي، وتمكين العاملين، وقبول التحدي، والتأثير المثالي.
 - ضرورة التخلي عن الأساليب والنظم التقليدية للإدارة وصولاً إلى تميز الخدمات المقدمة واستدامتها.

- تقديم خبرات جديدة لأعضاء هيئة التدريس، والتدريب المستمر لهم مع إشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات، ومراعاة تطلعاتهم المستقبلية.
 - تشجيع روح الفريق لزيادة ارتباط العاملين ببعضهم وارتباطهم بمؤسساتهم.
 - حرص رؤساء الأقسام العلمية على توفير بيئة تشجع على الإبداع والتميز، ونشر ثقافة التميز بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة، مع توفير حوافز تشجع على الأداء المتميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
 - تنظيم دورات لأعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، لتعريفهم بالتميز المؤسسي، وطرق الارتقاء بالمؤسسات الجامعية.
 - توفير مناخ تنظيمي يشجع على التميز، ويحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المختلفة.
 - تطبيق أساليب إدارية حديثة تحقق التميز، وتدعم عملية التغيير التنظيمي.
- كما تقترح الدراسة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بالنسبة لأبعاد القيادة الملهمة ما يلي:
- أولاً: الثقة بالنفس:

- ضرورة امتلاك رؤساء الأقسام العلمية القدرة العالية على التأثير في أعضاء هيئة التدريس والعاملين بكليات المختلفة، بجانب الثقة في قدراتهم وإمكاناتهم.
- حرص رؤساء الأقسام العلمية على تطوير وتنمية أنفسهم من خلال مواكبة كل ما هو جديد في مجال عملهم، وتطبيق أحدث النظريات والأساليب الإدارية بداخل الأقسام.
- ضرورة توافر إرادة قوية للتعامل مع المشكلات التي تطرأ داخل بيئة العمل للتغلب عليها، والانفتاح نحو التغيير.
- التزام رؤساء الأقسام العلمية بما يقولونه ويفعلونه والتمكن من ذلك، لتوفير القدوة والنموذج العملي بداخل أقسامهم.
- غرس وتنمية العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي:

- ضرورة امتلاك رؤساء الأقسام العلمية رؤية واضحة تعبر عن قيمهم ومعتقداتهم نحو عملهم وتمسكهم بها، وتقديمهم النموذج والقذوة للآخرين من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم لإلهامهم وحفزهم نحو تحقيق أهدافهم الطموحة.
- حرص رؤساء الأقسام العلمية على إكساب العاملين المزيد من القدرات لتخطيط ومتابعة أعمالهم، كمدخل لتكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو عملهم في الكليات.
- اعتماد رؤية شاملة وطويلة الأجل داخل الأقسام العلمية بالكليات، مع إشراك كافة العاملين والمعنيين فيها، ووضع آليات عملية لتحقيقها.
- وضع غايات وأهداف واضحة للتمييز تقوم على فهم الفرص المتاحة، ومدعومة بالسياسات والموارد الملائمة.
- حرص رؤساء الأقسام على إمامهم بمستويات البيئة الخارجية وأبعادها، وآليات تحليلها، ومصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بها.

ثالثاً: تمكين العاملين ودعمهم:

- توجيه مزيد من الاهتمام نحو تفويض أعضاء هيئة التدريس للتخفيف من أعبائهم من جهة وبناء
- قيادات الصف الثاني من جهة أخرى، مع مراعاة قدراتهم وميولهم عند التفويض.
- إتاحة الحرية للعاملين للابتكار والابداع في عملهم، وزيادة دافعيتهم ودعمهم باستمرار لتقديم أفكار إبداعية وخالقة لتطوير العمل بشكل تنافسي.
- ضرورة توفير نظام فعال داخل الأقسام يسمح بالتدفق الحر للمعلومات لتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس حول استخدام منهجية منظمة لتقديم الأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى واقع لتحقيق الاستفادة القصوى منها.
- توفير مناخ تنظيمي يتيح للعاملين إنجاز أعمالهم بسهولة، ويسمح بتكوين فرق العمل المنسجمة التي تعمل بروح الفريق الواحد.
- تطوير الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاهتمام بتدريبهم بشكل دوري، وتوفير فرص النمو المهني لهم وتطويرهم ليكونوا قادة ملهمين.

- تشجيع رؤساء الأقسام العلمية العاملين على المثابرة والاجتهاد من خلال الربط بين الانجاز والتقدير، وجعلهم يدركون دائماً أن مجهوداتهم وانجازاتهم محل تقدير وفخر.

رابعاً: التحدي:

- حرص رؤساء الأقسام العلمية واستعدادهم لتحمل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، ووضع تصورات وسيناريوهات مستقبلية لمواجهة التحديات من أجل التغلب عليها.

- وضع خطة استراتيجية شاملة من قبل رؤساء الأقسام العلمية لمواجهة التغيرات والأحداث المحتملة في المستقبل من أجل التكيف مع هذه التغيرات والاستعداد لمواجهة متطلبات المستقبل.

- العمل على توفير بيئة عمل مستقرة من قبل رؤساء الأقسام العلمية، ومواجهة التحديات والعقبات داخل بيئة العمل بطرق مبتكرة ومبدعة.

- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم، والعمل على فض الصراعات، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين المرؤوسين، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم؛ من أجل رفع مستوى الأداء التعليمي والبحثي والخدمي.

(٢) في مجال البراعة التنظيمية ببعديها (استثمار الفرص المتاحة - اكتشاف الفرص الجديدة)، تقترح الدراسة لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية ما يلي:

- حرص رؤساء الأقسام العلمية على الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص، وتوجيه أعضاء هيئة التدريس لها وحثهم على استكشافها ودعم المبادرات والأفكار الجديدة الناجحة.

- المتابعة المستمرة لأنشطة البراعة التنظيمية، والاستفادة من التغذية المرتدة، مع تنمية مهارات وقدرات العاملين، وفتح فرص جديدة أمامهم لتحقيق الابتكار والإبداع.

- التحفيز المستمر من قبل رؤساء الأقسام العلمية لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين، وتعريفهم بالتحديات والتطورات والتغيرات المتلاحقة في بيئة العمل ليكونوا دائماً على يقظة واستعداد تام لها، وإطلاق العنان لهم لمواجهة.

- استحداث وحدات للأنشطة الاستكشافية والاستثمارية داخل كليات جامعة الأزهر التي يمكنها تقديم بعض الخدمات المتنوعة التي تلبي احتياجات المجتمع الجامعي ونظيره

الخارجي، بما يجعلها جامعة بارعة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية وفي مجال خدمة المجتمع.

- إتاحة قدر من الحرية التنظيمية داخل الكليات لأعضاء هيئة التدريس لاتباع أساليب ابتكارية في العمل، مع تقديم الدعم والتشجيع والمتابعة من قبل رؤساء الأقسام العلمية.
- تعزيز ونشر أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق البراعة التنظيمية، من خلال بناء أنظمة معلومات فاعلة تتميز بالدقة والحدثة.
- حرص رؤساء الأقسام العلمية على إجراء التقييم الذاتي لكلياتهم، للوقوف على وضعها الحالي، وتحديد إمكاناتها وقدراتها المختلفة، واحتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز المنشود في الأداء.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في مجال استثمار الفرص الموجودة، واستكشاف الجديد منها لتحقيق التميز.
- تشكيل فريق لمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي، مع إكسابه المهارات اللازمة، وتحديد آليات وأدوات المتابعة اللازمة.
- وضع غايات وأهداف واضحة تحقق التميز للأقسام والكليات، تُبنى على فهم الفرص المتاحة واستثمارها، ودعمها بالسياسات والموارد اللازمة.
- مراعاة الاحتياجات الاجتماعية والجوانب الانسانية والنفسية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- اتباع أساليب إدارية حديثة من قبل رؤساء الأقسام العلمية تتلاءم وطبيعة المؤسسات الحديثة تمكن المؤسسة من تحقيق براعتها التنظيمية، وتحقيق التوازن بين استثمار الأنشطة الموجودة، واكتشاف أنشطة جديدة بشكل متزامن والاستفادة من الامكانيات المتاحة والبحث عن فرص وامكانيات جديدة وممكنة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والابداع من خلال اشراكهم في إعداد الخطط التشغيلية والتنفيذية.
- توفير برامج تدريبية تسهم في تنمية وتطوير واتساع الأفق في طرح الأفكار الابداعية وتوليدها.

- ضرورة اهتمام رؤساء الأقسام العلمية بتنمية قدرات وخبرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس، وإشراكهم في وضع الأهداف وتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز النظرة الشمولية لمستقبل الكليات التي يعملون بها.
- توجيه الاهتمام نحو الاستثمار الأمثل للموارد والامكانيات الحديثة التي تلبية حاجات ومتطلبات العاملين لتشجيعهم على القيام بالأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع استراتيجية الكلية والجامعة.
- إنشاء حاضنة للإبداع والتميز الجامعي، وانتقاء خبراء من داخل الكليات من أصحاب الخبرات الواسعة والأفكار الريادية تكون مهامهم حفز العاملين واستلهمهم لتقديم افكار ومبادرات مبدعة تتوافق وخطة الكليات الاستراتيجية، وطرح مسابقات تسمح بمشاركة أصحاب المبادرات المبدعة، وتشكيل لجان مختصة لمتابعة هذه المبادرات، وتحديد أفضلها وتقديم جوائز لها.
- العمل على جذب القدرات المتميزة والمبدعة من أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعها ودعمها لتولي مناصب متميزة لاستثمار هذه القدرات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، محمد شمس حسني (٢٠٢٢). أثر تطبيق البراعة التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة" دراسة ميدانية على البنوك التجارية الحكومية في مصر، دراسات، مج ٣٢، ع (٢)، أبريل، ص ص ٦١-٩٣.
٢. ابن منظور، جمال الدين (٢٠٠٢). لسان العرب، ج (٨)، القاهرة، دار الحديث.
٣. أبو النجا، مي محمد (٢٠٢٠). أثر القيادة الملهمة على البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة سياك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع (٣)، ص ص ١٩٣-٢١٢.
٤. أبو رحمه، إبراهيم أحمد (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، جامعة الإسراء، فلسطين، ع (١٠)، ص ص ٤٥٣-٤٨٧.
٥. أبوزيد، أحمد ناصر (٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ١٥، ع (٣)، ص ص ٣١١-٣٢٩.
٦. أبوعلام، رجا محمود (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط٦، القاهرة، دار النشر للجامعات.
٧. أحمد، محمود مصطفى أحمد (٢٠٢٠). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، الإصدار العاشر، ديسمبر، ص ص ٤٠٦-٤٧٣.
٨. الأشقر، أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٩). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد إدارة المواهب "رؤية مقترحة"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٨٤)، ج ٣، أكتوبر، ص ص ١٠٢٤-١٠٨٥.
٩. الأشقر، أحمد عبد السلام والهنداوي، أحمد عبدالفتاح (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٧٥)، ج ٣، أكتوبر، ص ص ٥٢٨-٦١١.
١٠. الأكلبي، عايش مسعود (٢٠٢١). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الانتاجية، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (٣٥)، ص ص ٣٠٦-٣٢٩.
١١. الأيوبي، منصور محمد علي (٢٠١٥). بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية، ع (٢)، ص ص ١٠٦-١٣٧.

١٢. الباشقالي، محمود محمد والداؤد، ألفن ناظر (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، **المجلة العربية للإدارة**، مج ٣٥، ع (٢)، ديسمبر، ص ص ٣٢٩-٣٥٥.
١٣. البحيري، السيد السيد (٢٠١٢). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، مج ١، ع (١٥٠). ص ص ١٣-١٣٤.
١٤. البحيري، السيد السيد (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الجامعي الأزهر في ضوء صيغ التعليم الجامعي الحديث والمتغيرات المحلية والعالمية، **مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية**، مج ٤٢، ع (٣)، ص ص ١٠٨٧-١١١٣.
١٥. البشري، أسامه بن سليم (٢٠١٤). درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، **رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة**.
١٦. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم (٢٠١٥). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد**، مج ١٧، ع (١)، ص ص ١٧-٣٢.
١٧. بوججي، محمد جاسم (٢٠١٥). **البحث عن الملهمين، البحرين**.
١٨. جمهورية مصر العربية: اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م الصادر بقرار رئيس الجمهورية رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م.
١٩. حسين، هدى عبدالرحيم والعاني، ألاء عبد الموجود (٢٠١٨). "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة والبراعة التنظيمية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج ٢٤، ع (١٠٥)، ص ص ٢١٦-٢٩٣.
٢٠. الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). التمكين الإداري مدخل لدعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان**، مج ٢١، ع (٢)، ص ص ٣٤٩-٣٩٨.
٢١. حماد، رشاد حما علي (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس**، مج ٩، ع (٤)، ص ص ٢٥-٤٨.
٢٢. حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير (٢٠١٠). **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع**.
٢٣. خليف، سلطان أحمد ومحمد، وزيرة يحيى (٢٠١٢). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، **مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة المنصورة**، مج ١٣، ع (٧)، ص ص ٤٤-٧٠.

٢٤. درويش، محمد سالم حسين (٢٠١٩). القيادة الملهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ع (٨٥)، ج (١)، ص ٤٢٤-٤٤٦.
٢٥. رشيد، صالح عبد الرضا والعبودي، علي عبدالرازق (٢٠١٨). *السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاساته على براعة المنظمات بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة*، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية ببغداد في الفترة من ٢٨- ٢٩ نوفمبر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مج ١، ص ص ٢٥-٥٥.
٢٦. الزامل، مها عثمان (٢٠١٦). دور تمكين العاملات من الهيئة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، *مستقبل التربية العربية*، مج ٢٣، ع (١٠٣)، يوليو، ص ٣٤٥-٤١٦.
٢٧. الزهار، رضوى محمد (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على براعة الأداء بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، *مجلة التجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع (٣)، ص ص ٤٥-٧٢.
٢٨. زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوربي للتميز المؤسسي العصر مستحدثات ضوء على المصرية الجامعات في (EFQM)، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٩٤، فبراير، ص ص ١١٠٣-١٢٠٩.
٢٩. الساعدي، مؤيد نعمه (٢٠١١). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع.
٣٠. سعدون، محمد عبد الحميد (٢٠١٧). *معوقات الإبداع التنظيمي بكليات جامعة الأزهر "دراسة ميدانية"*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٣١. السلمي، علي (٢٠٠٢). *إدارة التميز نماذج وتطبيقات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٣٢. السيد، هدى سعد ومصطفى، أميمه حلمي (٢٠٠٢). *الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة*، *مجلة التربية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ٥، ع (٧)، يوليو، ص ص ٢٠٣-٢٨٠.
٣٣. السيسي، جمال أحمد وعبدالرحيم، محمد عباس (٢٠٠٤): أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر لمسئولياتهم وعلاقته بالإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، *مجلة التربية المعاصرة*، مج ٢١، ع (٦٨)، ص ص ٢٠٩-٢٧٨.
٣٤. الشربيني، نهى عبدالرازق (٢٠٢٠). تأثير القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية. دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١١، ع (٤)، ص ص ١٠٤٠-١٠٦٥.

٣٥. الشعراوي، محمد علي وسعدون، محمد عبد الحميد (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحسين ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الرقمية، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف*، عدد أكتوبر، ج ١، ص ٢٥٠-٣٣٥.
٣٦. صالح، أريج نزار عبدالرحمن (٢٠١٦). أثر أبعاد القيادة الملهمة في الحد من التوتر التنظيمي "دراسة ميدانية"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس*.
٣٧. صبر، رنا ناصر والعامري، سارة علي وعبدالحسين، علي عبد الأمير (٢٠١٨). "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون" بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مج ٤، ع (١١٧)، ص ١٠٧-١٢٥.
٣٨. صويص، محمد ابراهيم كامل وعابدين، إبراهيم عبد سليم (٢٠١٨). "دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٧، ع (١)، ص ١٧٦-٢٠١.
٣٩. طه، منى حسنين (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات*، مج ١٠، ع (١)، ص ١٠٩-١٥٠.
٤٠. عبدالعزيز، أحمد محمد (٢٠١٣). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ع (٣٧)، ج ١، ص ٥٢٤-٦٣٥.
٤١. عبدالله، أسماء أبوبكر صديق (٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، مج ٣١، ع (١٢٣)، يوليو، ص ٣٦٣-٤٤٦.
٤٢. عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد (٢٠١٨). "البراعة التنظيمية مدخلاً للوصول الى الرشاقة الاستراتيجية" دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات النقالة في العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٢٤، ع (١٠٩)، ص ٢٤٠-٢٥٨.
٤٣. العبيدي، رأفت عاصي (٢٠٢٠). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٤٠، ع (٣)، ص ١٤٥-١٦٢.
٤٤. العتيبي، أروى إبراهيم (٢٠١٨). أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية*، ع (٤)، أكتوبر، ص ١١٩-١٧٠.

٤٥. عربانو، محمد عبد الحميد(٢٠١٧). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.
٤٦. عطا، ألفت إبراهيم وصبح، نوال محمود وصقر، شيما مصطفى(٢٠٢١). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ع (١١)، ص ص ٢٥٥-٢٩٦.
٤٧. علوان، بشرى محمد والسلطاني، سعدية حاي ف و خليل، أمير علي (٢٠١٩). "دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين" دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عنتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، مج ١١، ع (٢)، ص ص ٢٠٨-٢٣٠.
٤٨. علوان، سهام أحمد محمد(٢٠٢١). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ع(٤٥)، ج ٤، ص ص ٣٧١ - ٥٤٦.
٤٩. الغرابوي، محمد أحمد(٢٠١٩). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بدينة المنصورة، *مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق*، مج ٤١، ع (٢)، ص ص ٤٦-١.
٥٠. غنيم، سلامه(٢٠٠٨). الثقة بالنفس وآثارها على عمليتي التعليم والتعلم، *دورية التطوير التربوي*، ع (٤١)، عمان.
٥١. فتحي، شاكر محمد(٢٠١٥). التميز التنظيمي، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة* ع(٥).
٥٢. الفيروزآبادي، مجد الدين محمد(٢٠٠٨). *القاموس المحيط*، القاهرة، دار الحديث.
٥٣. قرني، حمادة عبدالمنعم(٢٠١٩). علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف*.
٥٤. القضاة، محمد علي(٢٠١٩). اتجاهات القيادة الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، ع (٦٧)، ديسمبر، ص ص ١٦١-١٩٨.
٥٥. كامل، سهاد ومهدي، حوراء وكمونة، علي (٢٠١٩). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، مج ٨، ع (٣٠)، ص ص ٣٥-٦٣.
٥٦. محمد، عمر مصطفى(٢٠٢٢). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرء ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية لمجموعة من الدوائر الحكومية في قضاء دوكان،

مجلة بوليتكنيك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوليتكنيك السلیمانية، العراق، مج ٣، ع (١)، ص ٩٨-١١١.

٥٧. المصري، مروان وليد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، جامعة اليرموك، الأردن، مج ١٦، ع (١)، ص ص ٦٥-٨٢.

٥٨. ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٥٩. الموسوي، ميمونة مهدي وعبود، أنوار هاشم (٢٠٢٠). تأثير القيادة المهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، مج ٩، ع (٣٥)، ص ص ١٩٧-٢١٥.

٦٠. النجار، حميدة محمد (٢٠١٥). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية، **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة**، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مج ٤٥، ع (٤)، ص ص ٧٥-١١١.
٦١. يونس، محمد (٢٠١٦). تحولات القيادة في عالم متغير، مركز المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، ع (١٧)، مايو.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

62. 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 & Management**, Vol. 11, No.(5), pp. 328-339.
63. Ahmed, Z., et al.(2010). Managerial Communication: The link between Frontline Leadership and Organizational Performance, **First Annual General Business Conference Proceedings**, Sam Houston, State University, pp. 69-81
64. Al Dari, T., et al.,(2018). Examining the role of leadership inspiration, rewards and its relationship with contribution to knowledge sharing: Evidence from the UAE, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 30, No. (6), pp. 488-512.
65. Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, Vol. 7, No. (1), pp. 1-14.
66. Alnaweigah, A. (2013). The impact of knowledge management functions on the organizational excellence from the perspective of the university of al-taif staff, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 5, No. (3), p. 117
67. Andriopoulos, C. & Lewis, M. W.(2009). Exploitation–exploration tension and organizational ambidexterity, **Managing Paradoxes of innovation, Organization Science**, Vol. 20, No. (4), pp. 696-697.
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.), New Forums Press Inc., 1018 South Lewis Street, Stillwater.
69. Awad, O. A.(2018). The Relationship between the Inspirational Leadership and the Entrepreneurship in the Small and Medium-sized Enterprises in Gaza Strip, **Master thesis**, The Islamic University in Gaza, Faculty of commerce, 2018.
70. Bass, B. (2007). **The inspirational processes of leadership**, Emerald Backfills.
71. Bodwell, W. (2011). **A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals**, USA, Colorado State University, School of education.
72. Bonau, S. (2017). How to become an inspirational leader, and what to avoid. **Journal of management development**, Vol. 36, No. (5), pp. 614-625.
73. Borghini, E. C.(2013). Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation, **The Journal of Creative Behaviour**, Vol.31, No.(1), pp. 226-239.
74. Buqais, A. et al. (2018). The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence: The Case of General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain, **International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDMP)**, Vol. 8, No. (4/5), September, pp. 15-25.
75. Cao,Q.,et al.(2009).Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects, **Organization Science**, Vol. 20, No. (4), pp. 781-796.
76. Carey, T., Davis, A., Ferreras, S., & Porter, D. (2015). Using Open Educational Practices to Support Institutional Strategic Excellence in Teaching, Learning & Scholarship, **Open Praxis**, Vol. 7, Issue.2, April-June, pp. 161-171.
77. Chameeva, T. & Dupouët, O. (2008).Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity, **working paper**, 2008.
78. Chang,Y.Y.(2015).Strategic Human Resource Management, Transformational Leadership organizational Ambidexterity: evidence from Taiwan. **Asia Pacific Business Review**, Vol. 21, No.(4), pp. 517-533.
79. Chuang, S. F. (2013). Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development, **Online Journal for workforce education and development**, Vol. 6, Iss. 1, pp. 1-23.
80. Clauss, T.,et al.(2021).Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, **Journal of Innovation & Knowledge**, Vol. 6, No. (4), pp. 203-213.
81. Costa, R.(2012).Assessing Intellectual Capital Efficiency and Productivity: An Application to the Italian Yacht Manufacturing Sector, **Expert Systems with Application**, Vol. 39, No. (8), pp. 726-755.

82. Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. Oxford University Press.
83. Deshpande, R., Grinstein, A., Ofek, E.(2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation, **Mark Lett**, Vol. 23, pp. 629–643 .
84. Dinn, D. (2014). Inspirational leadership: the written theory versus the theory-in-action, **Master thesis**, Rowan University.
85. Evangelos, P. & Jiju, A.(2017). Total Quality Management Elements and Results in Higher Education Institutions: The Greek case, **Quality Assurance in Education Journal** , Vol.(25), No.(2), pp. 206-223
86. Finny, L.(2014). **Inspirational leadership six must-haves to develop inspirational talent within your Organization**, A White Paper Thales Learning & Development,.
87. Franco, M.(2018). «Ambidexterity: A Possible Balance to Manage Complexity», **Knowledge and Performance Management Journal**, Vol. 2, Iss. 1, pp. 1-12.
88. Garton, E. (2017). **How to be an inspiring leader?**, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing Corporation, April 25.
89. Gerald, G. J. & Baron, R. A. (2004). Behavior in Organization, Prentice-Hall, Newjersy
90. Gschwantner, S., & Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. **Journal of Management Control**, Vol. 27, No. (4), pp. 371-404.
91. Hao, Moo Jun & Yazdanifard, Rashad(2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**. Vol. 15. Issue 9. Version 10. pp. 1-7.
92. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson, R. E. (2011). **Strategic Management: Competitiveness and globalization, (Concepts and Cases)**, 9th ed.,) South-Western Cengage Learning, USA.
93. Indrawati, Nur Khusniyah (2014). Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren Sunan Drajat, The 5th Indonesia International Conference on **Innovation, Entrepreneurship and Small Business (IICIES 2013)**, Social and Behavioral Sciences, Economic and Business Faculty- Brawijaya University, 115, pp. 79-90.
94. Jankalova, M.(2017). Identification of Bases for Evaluation of the Business Excellence Status in Relation to the OSR Concept, **International Journal for Quality Research**, Vol. 11, No. 2, pp.
95. Joshi, A., et al.(2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. **Organization Science**, Vol. 20, No. (1), pp. 240-252.
96. Joyce, J. (2009). **In aspirational manger: How to build relationships that deliver results**, Pearson: Prentice Hall Business.

97. Kerr, F. (2010). **It Is what we are here for—A once in a lifetime chance': A tale of inspirational leadership.** In Proceedings of the 24th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference (ANZAM): Managing for Unknowable Futures
98. Klinger, N.(2016). Organizational Ambidexterity & Absorptive Capacity, **Otago Management Graduate Review**, Vol. 14, pp. 21-30.
99. Lakshmana Rao, A. (2015). State of Inspirational Leadership in new millennium Human Resource Environment, **Research Journal of Commerce & Behavioural Science (RJCBS)**, Vol. (04), No. (03),pp. 1547- 2251.
100. Laljani, N.(2009). **Making Strategic Leaders**, Springer, London.
101. Liden, R. C.,et al,(2008).Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment, **The Leadership Quarterly**, Vol. 19, No. (2), pp.161, 177.
102. Lind, E. A., & Sitkin, S. (2015). **The six domains of leadership**, Detroit, MI: Learning with Leaders.
103. Lodico, M. G., Spaulding, D. T., & Voegtle, K. H. (2006). **Methods in educational research: from theory to practice**, New York: John Wiley & Sons.
104. Lucy, F. (2017). **Inspirational leadership: six must-haves to develop inspirational talent within your organization.** (White Paper), Thales learning & Development.
105. **Macmillan English Dictionary for advanced Learners** (2007). 2nd Edition, Macmillan Publishers.
106. Mardi, M., et al.(2018). Sustaining organizational performance through organizational ambidexterity by adapting social technology, **Journal of the Knowledge Economy**, Vol. 9, No. (3), pp. 1049-1066.
107. Martin, A., et al.(2019). Introducing conflict as the micro foundation of organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, Vol. 17, No.(1), pp. 38-61.
108. McEachern, M.(2005). Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results, **Master thesis**, Royal Roads University.
109. Molenberghs, P., et al.(2017). The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership, **Journal of management**, Vol. 43, No. (7), pp. 2168-2194.
110. Morris, P. (2005). Servant Inspirational management Leadership theory (SIM): A study of SIM, a full range leadership model, **Dissertation** Submitted to the faculty of the graduate school of Rowan University.
111. Morris, P. S. (2005). Servant Inspirational Leadership theory(SIM): A study of SIM, a full range leadership model, **PhD**, Faculty of the graduate school of Rowan University.
112. Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. **Leadership**, Vol. 16, No. (1),pp. 1-7.

113. Ongorio, H.(2009). Managing behind the Scenes, A Viewpoint on Employee Empowerment, **African Journal of Business Management**, Vol. 3, No (1), pp.
114. O'Reilly III,C. A. & Tushman, M. L.(2011).Organizational Ambidexterity in Action: (How Managers Explore and Exploit, **California Management Review**, Vol. 53, No. (4), pp. 5-22.
115. Ozaralli, N.(2002). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, **Leadership & Organizational Development Journal**, Mamara University, Turkey, Istanbul.
116. Pai, A. (2007). Overcoming the Innovator's Dilemma through Organisational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry, **Doctoral dissertation**, University of Nottingham.
117. 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**, Vol. 11, No. (12),pp. 149-158.
118. Rahman, N. A., et al. (2016). Identifying the dimensions for culture of excellence in higher education, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 224, pp. 85-86.
119. Raisch, S. et al.(2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance”, **Organization Science**, Vol. (20), No. (4), pp. 685-695.
120. 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 of Physical Education and Sport Sciences Journal**, Vol. 5, No. (1),pp. 55-64.
121. Sarmooone, M.(2017):**The EFQM Excellence Model**, Berlin,McLean Publishing,.
122. Schnellbacher, B., et al.(2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity- Across-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level, **European Management Journal**, Vol. 37, No. (4), pp. 442-454.
123. Secretan L. (2004). **Inspire! What great leaders do**. Hoboken, N.J: Jhon Wiley Sons.
124. Severgnini, E., et al., (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance, **Business Process Management Journal**, Vol. 24, No. (5), p. 1177.
125. Sima, V., et al. (2020). "Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review." **Sustainability**, Vol. 12, No.(10), pp. 1-28.
126. Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, **Journal of Management Studies**, Vol. 46, No. (4), pp. 597-624.

127. Snehrat, S., et al., (2018). The state of ambidexterity research: a data mining approach. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 26, No. (2), p. 362.
128. Tasopoulou, K. & Tsiotras, G.(2017). "Benchmarking Towards Excellence in Higher Education", Benchmarking: **An International Journal**, Vol. (24), No.(3), pp. 617-634.
129. Teece, D. (2007). «Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance», **Strategic Management Journal** , Vol. 28. pp. 1319-1350.
130. Úbeda-García, M., et al(2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural, organizational context and inter organizational relations, **Journal of Business Research**, Vol. 112, pp. 363-372.
131. Vallina, A. S., et al., (2019). The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?, Employee Relations, **The International Journal**, Vol. 41, No. (3), pp. 592- 613.
132. Volberda,H. W., et al(2011).**Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, Cengage Learning EMEA, UK.
133. 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**, Vol. 25, No. (1),pp. 60-74.
134. Yigit, M. (2013). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration in organizations, **Master thesis**, Blekinge Institute of Technology, School of Management, USA.