

القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الزقازيق "دراسة تحليلية"

أميره السيد محمد السيد سلام

المدرس المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ أحمد نجر الدين عيادروس

د/ محمد عبد المنعم الشريف

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة

كلية التربية - جامعة الزقازيق التعليمية كلية التربية - جامعة الزقازيق

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية والبراعة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق من خلال مدخل القيادة التكيفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور مدخل القيادة التكيفية في تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها: توفير برامج تدريبية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس باستمرار من أجل زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم واكسابهم خبرات جديدة. والاطلاع على الأبحاث والتجارب العالمية والاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى تيسير العمل الجامعي. واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها فيما يخدم العمل الجامعي. وضرورة حرص القيادات على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير الظروف البيئية الملائمة لهم مما يزيد دافعيتهم للعمل. وتهيئة البيئة المحفزة للعمل والإنجاز عن طريق تقديم حوافز ومكافآت مجزية لأعضاء هيئة التدريس تتناسب مع حجم العمل الذي تم إنجازه. وضرورة التزام كل من القادة وأعضاء هيئة التدريس بالمعايير الأخلاقية السليمة. وتبني القيادات للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة مع ضرورة الابتعاد على الأساليب التقليدية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التكيفية، البراعة التنظيمية، التحدي التقنية، التحدي التكيفي.

**Adaptive leadership as an Approach to enhance the
Organizational Ambidexterity of faculty members at
Zagazig University**

"An analytical study"

Abstract:

The study aimed to identify the theoretical framework of adaptive leadership and Organizational Ambidexterity, and the nature of the relationship between them. It also aimed to present a set of proposals that contribute to enhancing the organizational ambidexterity of faculty members at Zagazig University through the adaptive leadership approach. The study used the analytical descriptive approach. The study concluded the importance of the role of the adaptive leadership approach in enhancing the organizational ambidexterity of faculty members at Zagazig University. The study presented a set of proposals, the most important of which are: Providing training programs for each of the university leaders and faculty members continuously in order to increase their skills, develop their capabilities, and provide them with new experiences. access to and benefit from global research and experiences; Which leads to facilitating university work. And the use of modern technology and its employment in the service of university work. And the need for the leaders to be keen to raise the morale of the faculty members and to provide them with appropriate environmental conditions, which increases their motivation to work. Creating a stimulating environment for work and achievement by providing rewarding incentives and rewards to faculty members commensurate with the amount of work that has been accomplished. And the need for both leaders and faculty members to adhere to sound ethical standards. Leaderships adopt modern administrative principles and methods, with the need to move away from traditional methods.

Keywords: Adaptive Leadership, Organizational Ambidexterity, Technical challenge, adaptive challenge.

الخطوة الأولى: الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

تمر مصر مثل جميع دول العالم بالعديد من الظروف والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والتي فرضت ضرورة تطويع النظم التعليمية بما يتلاءم مع طبيعة هذه التحديات مع حتمية توفر أساليب قيادية استثنائية أيضاً قادرة على التكيف مع هذه الظروف والتغلب على تحدياتها.

وخلال الأزمات الاستثنائية تبرز الحاجة إلى قيادات قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وعالية التأثير، لها مقدرة على إدارة العناصر والمكونات التنظيمية من خلال مجموعة ممارسات تسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة، وصياغة استراتيجيات إبداعية متنوعة لحل المشكلات واستدامة العمل المؤسسي والحفاظ على سلامة أصحاب المصلحة من العاملين والمستفيدين.^(١)

ففي هذه الأزمات تواجه القيادات الأكاديمية التقليدية في الكليات الجامعية تحدياً أثناء اتخاذ القرارات المهمة بشكل يومي؛ حيث يقع على عاتقها مسؤوليات تتعلق بالعاملين بالكلية وأعضاء هيئة التدريس والتغيرات التنظيمية والبرامج والمناهج وطرق التدريس وتنمية الطلاب وإقامة علاقات إيجابية بين كلياتهم ومنظمات المجتمع المحيطة وغير ذلك.^(٢)

ومع الوضع الحالي للجامعات، وزيادة التعقيدات في البيئة المحيطة بها بكافة جوانبها والحاجة إلى التغييرات الشاملة، خصوصاً الإدارية والقيادية، وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين والرؤساء والزملاء؛ ينبغي التحول من النمط التقليدي للقيادة إلى التفكير في أنماط قيادية حديثة أكثر ملائمة للتغيرات المجتمعية المحيطة بحيث تحقق التميز في النواحي الإدارية والتنظيمية بالجامعات.^(٣)

وبناءً على ذلك يتوقف تحقيق الجامعات لأهدافها خلال الظروف الطارئة على القيادة؛ حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي جامعة في تحقيق أهدافها؛ لما لها

من تأثير في نجاحها وتطورها؛ لذا يتوقف تحقيق الأهداف المنشودة من قبل الجامعات على مقدار كفاءة تلك القيادات، وعلى أنماط وأساليب القيادة التي توفر أحسن الطرق للتعامل مع العنصر البشري داخل الجامعة وتتلافى الأساليب المشبته والسلبية؛ لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها.⁽⁴⁾

وبما أن النمط القيادي السائد داخل أي مؤسسة ومنها الجامعات سواء كان إدارياً أو أكاديمياً يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين، ويساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي.⁽⁵⁾ فإن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى تبني نهج قيادي يسمح لها بالمرونة والاستجابة للتغيير مثل نمط القيادة التكيفية.⁽⁶⁾

والقيادة التكيفية نمط قيادي لا يشبه أنماط القيادة التقليدية في الظروف الطبيعية، حيث تتميز بالتوجه الجماعي بواسطة أشخاص مرنين يمكنهم التكيف معاً لتحقيق الازدهار والتقدم أثناء مواجهة التوتر والفضى التي تصاحب الأزمات الحالية والمستقبلية.⁽⁷⁾

وهناك العديد من المهارات القيادة التي يجب أن تتوفر في القائد التكيفي، من بين هذه المهارات: المبادرة، والمثابرة، والثقة بالنفس، ومعرفة كيفية إنجاز الأمور، والقدرة على التكيف والتواصل الاجتماعي.⁽⁸⁾ والقدرة على تكييف نهج قيادته وفقاً للمواقف المتنوعة.⁽⁹⁾

كما يتسم القادة التكيفيون بأنهم بارعون في معرفة ماهية المشاكل وتحديدتها بعناية وإيجاد الحلول المناسبة، كما يأخذ القائد التكيفي خصوصاً والقيادة التكيفية بشكل عام في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر على المنظمة، من خلال التخطيط المناسب لعالم متغير، مما يجعل نهج القيادة التكيفية مفيداً وصالحاً في المجتمعات الديناميكية.⁽¹⁰⁾

وأيضاً يسمح نهج القيادة التكيفية لمؤسسات التعليم العالي بالتعامل مع المواقف الطارئة بشكل فريد، واختيار الإجراءات بناءً على ما هو مطلوب حالياً بدلاً من

التقاليد السابقة، لهذه الأسباب، قد يكون نهج القيادة التكيفية أكثر قيمة كنهج قيادي في المؤسسات التعليمية الحالية، فالقيادة التكيفية مرنة، وتأخذ في الاعتبار التعقيدات الحالية، وتحفز بشدة العاملين، ولذلك تعد القيادة التكيفية خياراً أكثر ملاءمة؛ لتوظيفها داخل مؤسسات التعليم العالي.^(١١)

لذلك تسعى المؤسسات الجامعية جاهدة نحو تعزيز قدرتها التنافسية، حيث أصبح هناك تحدياً كبيراً يواجه قادتها وهو إيجاد أساليب إدارية جديدة حتى تكون قادرة على الصمود ومواجهة المنافسة المحلية والعالمية، وبالتالي وجب عليها العمل على استثمار جميع الفرص المتاحة لديها، والبحث عن فرص جديدة بشكل يساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم ظهر مفهوم البراعة التنظيمية كإحدى أهم التوجهات التي تستطيع بها مؤسسات التعليم الجامعي المحافظة على مركزها التنافسي في بيئة متغيرة باستمرار، حيث تحتاج المؤسسات الجامعية إلى البراعة التنظيمية لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على استغلال القدرات والإمكانات المتوافرة لتحقيق الكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون لديها القدرة على استكشاف إمكانات جديدة تتوافق مع بيئة العمل المتغيرة.^(١٢)

وتعدّ عملية تحول الجامعات لمنظمات بارعة من الموضوعات التي فرضت نفسها بقوة كأولوية في مجال الإدارة الجامعية؛ نظراً لما تتضمنه هذه العملية من أهمية في تشكيل مستقبل الجامعات، حيث تتطلب عملية تحول الجامعات لمنظمة بارعة إلى وجود قيادة قادرة على تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسكهم وتوجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتعظيم موارد الجامعة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، في ظل توافر مجموعة من المحددات المتمثلة في الشفافية في العلاقات القائمة في جميع ممارساتها من منظور أخلاقي، والوعي الذاتي بقيمها الأساسية، وبشكل يساهم في

تطوير العاملين وقيادتهم والتأثر بهم والتأثير فيهم، من خلال توازن العمليات والتحليل الموضوعي للمعلومات قبل إصدار أي قرار.^(١٣)

كما يعد موضوع البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها الجامعات إلى توفير العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة والوصول للنجاح الاستراتيجي.^(١٤) فالبراعة التنظيمية عبارة عن أسلوب إداري يتضمن ممارسات تنظيمية متعددة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الجامعية على متابعة نشاطين بصورة متكاملة في وقت واحد، مع القدرة على إدارة التناقضات والتوترات في التعامل الحالي والمستقبلي في جميع الأنشطة وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية المختلفة.^(١٥) كما أنها تقوم على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستثمار، وذلك يتطلب العديد من الآليات والوسائل التي يتم اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والتكيف والريادة التنظيمية وذلك اعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الأخذ في الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية.^(١٦)

ومن خلال استطلاع نتائج الدراسات التي تناولت القيادة وأهميتها في تحقيق البراعة التنظيمية يتضح أنها توصلت إلى أن الدور الرئيس والأهم لتحقيق البراعة التنظيمية متوقف على نوعية القيادة وسلوكياتها وخصائصها والتي تسعى إلى الابتكار من خلال التركيز على الاكتشاف للموارد الجديدة التي تحقق التميز المؤسسي بالإضافة إلى قدرتها على استغلال ما هو متاح للمؤسسة أفضل استغلال بشكل يجعلها مميزة عن المؤسسات بما يؤثر على سمعة المؤسسة التي ينتمي إليها القائد.^(١٧) حيث يتأثر مستوى البراعة التنظيمية بسلوك القيادة بدرجة أكبر من غيره من أنواع السلوك الاستراتيجي.^(١٨) كما أن للقيادة دور مهم وأساسي في تحقيق التوازن المحكم من خلال الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.^(١٩) وهذا ما جعل جامعة الزقازيق تهتم بتوفير المناخ الجامعي الكفيل بتحقيق البراعة التنظيمية من حيث استغلال الكفاءات والمعارف والمعلومات المتاحة بالجامعة وفي نفس الوقت الاستكشاف والبحث عن الأفكار الجديدة والقدرة على

التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، لتعزيز الابتكار والابداع في المستقبل، وقد ظهر ذلك في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٣ - ٢٠٢٢م، أن جامعة الزقازيق تنطلق من منظومة القيم الحاكمة التالية: الحرية المسئولة، والاستقلالية، والإبداع، والشفافية، وتداول المعلومات والمشاركة والعمل الجماعي، والعدالة، والجودة والتميز.^(٢٠)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل جامعة الزقازيق من أجل تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق إلا أن هذه الجهود لم تحقق أهدافها المرجوة منها حتى الآن ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة

توجد العديد من المشكلات التي تعوق أية إجراءات تكيفية بالتعليم العالي وجامعة الزقازيق، والتي تؤثر سلباً على البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ويمكن بيان هذه المشكلات والعوائق على النحو التالي:

• مشكلات وعوائق تتعلق بالقيادة التكيفية بالجامعة

استمرار العمل بقانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية المعدلة، والمستقرئ لقانون تنظيم الجامعات المصري الحالي يلاحظ جمود القوانين واللوائح التنفيذية المحددة لكيفية اختيار القيادات الأكاديمية، وعدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لاختيار القيادات الأكاديمية بناء على معايير الجدارات الوظيفية.^(٢١)

فعلى الرغم من كون القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات هي محور الفعالية الإدارية بها، إلا أن الواقع الحالي يشير إلى أنه لا توجد معايير علمية لاختيارها تجمع بين الديمقراطية في الاختيار، والتمتع بالصفات القيادية، والتدريب على مهام وأساليب الإدارة الجامعية.^(٢٢)

وهو ما يعني أن عملية اختيار القيادات الأكاديمية تتم بعيداً عن معايير المهارات القيادية التي تتمتع بها هذه القيادات، سواء أكانت مهارات قيادية عامة أو مهارات قيادية تكييفية بوجه خاص، بل تتم عملية اختيار القيادات في ضوء مجموعة من المعايير التي تبتعد عن مواصفات المهارات القيادية، والتي تركز على الأقدمية الإدارية، وذلك كما هو واضح في المواد رقم ٤٣، ٤٧، و٥٦ من قانون تنظيم الجامعات.

حيث أوضحت المادة "٥٦" من قانون تنظيم الجامعات "بأن يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة".^(٣٣) كما أوضحت المادة "٤٧" من قانون تنظيم الجامعات شروط تعيين وكلاء الكليات "بأن يكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من رئيس الجامعة بناءً على ترشيح العميد وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة".^(٣٤) والمادة "٤٣" من قانون تنظيم الجامعات أوضحت شروط تعيين العمداء بأن "يعين رئيس الجامعة المختص عميد الكلية أو المعهد التابع للجامعة من بين الأساتذة العاملين بهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد".^(٣٥)

فضلاً عن سيطرة المركزية على الأداء الجامعي، مما يسلب القيادات الجامعية حرية المبادرة والتطوير وتحمل المخاطرة.^(٣٦) واستمرار القائمين على إدارة النظم التعليمية بالكليات بنفس الفكر التقليدي، والابقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المؤسسية، والاتصال العنكبوتي بين المستويات التنظيمية بالمنظومة التعليمية.^(٣٧)

بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية اللازمة لتدريب القيادات الجامعية على كيفية التعامل مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وظهور العديد من المشكلات الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل، مثل: ضعف قدرة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على الاندماج في المجتمع التقني.^(٣٨)

ومن ناحية أخرى تعاني الجامعة من ضعف توافر برامج تنمية مهنية مستدامة لتنمية وإدارة الموارد والقدرات والجدارات الريادية وبشكل استراتيجي، وأنه لا يتم إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالجامعة لتتوافق مع التوجه الريادي الاستراتيجي، وأن الجامعة لا تتخذ الإجراءات الحقيقية لتحويل المعرفة إلى فرص ريادية واعدة.^(٢٩)

• مشكلات وعوائق تتعلق بالبراعة التنظيمية بالجامعة

- تعاني القيادات الجامعية بجامعة الزقازيق من ضعف وقصور في ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية مرتبة كالتالي (الاستغلال، ثم الاستكشاف).^(٣٠)
- ضعف وقصور في بُعد الاستغلال (الاستثمار) الأمثل للفرص داخل جامعة الزقازيق لدى القيادات بجامعة الزقازيق متمثلاً في: ضعف وقصور في توظيف التكنولوجيا في مختلف الخدمات والعمليات بالمؤسسة، وقصور في إجراء الدراسات المستمرة لقياس مدى رضا المعنيين داخلياً وخارجياً، وغياب توظيف التغذية الراجعة بإجراء تحسينات وإصلاحات في خدماتها، وقصور في رصد المؤسسة للفرص المتاحة بشكل مستمر.
- ضعف وقصور في بُعد استكشاف الفرص الجديدة داخل جامعة الزقازيق متمثلاً في: قصور في حرص الجامعة على البحث عن الفرص الجديدة، ضعف في استخدام الأسلوب العلمي في تصميم استراتيجيات العمل، ضعف وقصور في المتابعة المستمرة للمؤسسة على التغيرات الحاصلة محلياً وعالمياً بشكل مدروس وعلمي.^(٣١)

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال طرح السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق من خلال مدخل القيادة التكيفية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للقيادة التكيفية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للبراعة التنظيمية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة التكيفية؟
- ٣- ما ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق الهادفة لتعزيز القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق؟

أهداف البحث

تتمثل في الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الإطار النظري للقيادة التكيفية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ٢- تحليل الإطار النظري للبراعة التنظيمية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة وعلاقتها بالقيادة التكيفية.
- ٣- الوقوف على ملامح الوضعية الراهنة لأهم جهود جامعة الزقازيق الهادفة لتعزيز القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية.
- ٤- التوصل إلى المقترحات الإجرائية التي تسهم في تعزيز البراعة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي في الآتي:

- الأهمية النظرية: تتمثل في الوصف والتحليل لمتغيري البحث وهما القيادة التكيفية و البراعة التنظيمية، وهما من المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة

التربوية، وتبرز الأهمية النظرية أيضاً في الاثراء النظري الذي قد تسهم فيه الدراسة من خلال تتبع واستعراض الأدب النظري والدراسات السابقة وتحليله وتفسيره لمتغيري الدراسة، بالشكل الذي يكون إطاراً مفاهيمياً متكاملًا عن المتغيرات ومنهجية دراستها، كما تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات في المجال التربوي التي ستتناول القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.

- الأهمية التطبيقية: وتمثل في تعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة التكيفية، مما يحقق أعلى مستويات من الإنتاجية من خلال التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد القيادات الجامعية على التعامل مع التحديات التقنية والتكيفية؛ وذلك لتعزيز البراعة التنظيمية، مما يسهم في تجويد العملية التعليمية بصفة عامة، وتعزيز جودة الحياة الشخصية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصفة خاصة في جامعة الزقازيق، نتيجة استخدام القيادة التكيفية للتغلب على الصعوبات والمشاكل التي يتعرضون لها.

منهج الدراسة

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة، ويسير البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، ثم خطوات الدراسة.

الخطوة الثانية: تتضمن الإطار النظري للقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية، من حيث: مفهوم القيادة التكيفية، وأهميتها وأبعادها ومبادئها ومهارات القائد التكيفي.

الخطوة الثالثة: تتضمن الإطار النظري للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية، من حيث: مفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومدخلها وعلاقتها بالقيادة التكيفية.

الخطوة الرابعة: تتناول الوضعية الراهنة للقيادة التكيفية وتعزيز البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في ضوء اللوائح والقوانين والجهود الرسمية، وأهم التحديات والمعوقات التي تواجه هذه الجهود.

الخطوة الخامسة: تتناول الإجراءات المقترحة لتدعيم القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية.

مصطلحات البحث

- القيادة التكيفية Adaptive Leadership :

تعرف بأنها نهج عملي لحل المشكلات التنظيمية، وتوجيه القادة نحو تحديد الجوانب المهمة للعملية التنظيمية والتركيز، عليها والتخلص من الجوانب غير الهامة والتي يمكن أن تُنجز العملية التنظيمية بدونها.^(٣٣)

كما تعرف بأنها مهارة هامة لأي قائد يبحث عن إحداث تغيير في عالم معقد بشكل متزايد من المتطلبات المتعارضة والأولويات المتغيرة باستمرار، من خلال الممارسات والإستراتيجيات المصممة لتحقيق تغيير استثنائي مذهل وتطوير المطلوب باستمرار في بيئة تنافسية ومعقدة مليئة بالتحديات.^(٣٣)

وتعرف أيضاً على أنها نشاط حشد العاملين لمعالجة أصعب المشاكل والقيام بالعمل التكيفي الضروري لتحقيق التقدم.^(٣٤)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة التكيفية إجرائياً على أنها: نمط قيادي يتسم بالمرونة يتضمن مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي يستخدمها قيادات جامعة الزقازيق لحل الأزمات والمشاكل المعقدة والطارئة والتي تحتاج حلولاً تكيفية مبتكرة وغير تقليدية من خلال إشراك جميع الأفراد لتحقيق أهداف الجامعة.

- تعريف البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity :

وتعرف بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استثمار إمكانياتها المتوفرة، واستكشاف إمكانات جديدة من خلال توظيف الممارسات المتميزة في المشاركة، وتفعيل فرق العمل، والمرونة، ومواصلة التعلم، والابتكار؛ وذلك لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات".^(٣٥)

كما تُعرف بأنها "أنشطة استكشاف واستثمار الفرص الجديدة للموارد والمعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها الجامعات، بهدف الاستجابة للتغيرات السريعة والتوقعات المستقبلية للبيئة الخارجية".^(٣٦)

وأيضاً تُعرف بأنها "قدرة المؤسسة (الجامعية) على دمج ممارستي الاستكشاف والاستغلال مع بعض بشكل أدنى وتحقيق التوازن بينهما بدلاً من اختيار أحد الطرفين، من خلال الاستثمار في المقدرات والموارد الموجودة بالجامعة مع استكشاف الفرص الجديدة وقابليتها للتكيف مع التغيرات التي تحدث في المستقبل. مما يقود تلك الجامعة إلى تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم الفاعلية في الأداء وضمان بقائها على الأمد البعيد في ظل البيئة التنافسية الحالية".^(٣٧) وهو التعريف الذي تتبناه الباحثة للبراعة التنظيمية في الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، حيث تم ترتيب عرض الدراسات السابقة تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية، كما تم عرض كل متغير على حدة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة التكيفية

١-دراسة بعنوان: "درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية". (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي، واستخدمت الباحثة المنهج الكمي المسحي، وتم تصميم استبانة تكونت من (٢٣) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وهي: بُعد قيادة بيئة الأعمال، وبُعد القيادة من خلال العاطفة، وبُعد التعلم من التصحيح الذاتي، وبُعد تبني حلول اربح تريح، تم توزيعها على (٣٧٦) معلماً ومعلمة، منهم (١٤١) معلماً و(٢٣٥) معلمة، واستخدم المنهج الكمي المسحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية في جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً عند جميع أبعاد الاستبانة تعزى لمتغير التخصص. (٣٨)

٢- دراسة بعنوان: "هل يمكن للقيادة الأكاديمية التكيفية أن تجعل الجامعات مستعدة للتغيير؟ أدلة من مؤسسات التعليم العالي في باكستان في ضوء جائحة كورونا كوفيد-١٩". (٢٠٢١)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نمطي القيادة التكيفية والأكاديمية، وإلى تقييم الاستعداد للتغيير بين مؤسسات التعليم العالي في البنجاب بباكستان، واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتم إجراء استبيان عبر الإنترنت لجمع البيانات من ٤٠٤ من أعضاء هيئة التدريس الدائمين في جامعات القطاع العام الذين تم تحديدهم باستخدام العينات العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الأكاديمية التكيفية الفعالة هي المسؤولة عن تهيئة البيئة لإحداث التغييرات في مؤسسات التعليم العالي، كما تشير النتائج إلى أن القيادة الأكاديمية التكيفية الفعالة مهمة بشكل كبير لبدء الاستعداد التنظيمي للتغيير، كما تؤكد النتائج

وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التكيفية والاستعداد التنظيمي للتغيير.^(٣٩)

٣- دراسة بعنوان: "مداخل القيادة التكيفية في التعليم عبر الإنترنت: دراسة تكوين الثقة وإدارة التغيير في التعليم العالي". (٢٠١٩).

هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب "القيادة التكيفية" التي يستخدمها القادة بشكل شائع في التعليم عبر الإنترنت، ومراجعة التحديات في اعتماد التعليم عبر الإنترنت وافتراضات وتوقعات المتعلمين عبر الإنترنت اليوم وكذلك التأثيرات على البنية التحتية المؤسسية والسياسات والعمليات، وتقديم نظرية القيادة التكيفية، ومناقشة قابليتها للتطبيق في عالم التعليم العالي المتغير، استخدمت الدراسة المنهج النوعي الظاهري، وذلك باستخدام تقنيات المقابلات شبه المنظمة مع ١٥ قائداً في مؤسسات التعليم العالي، وخلال هذه المقابلات تم سؤال المستجيبين عن العمليات والأساليب التي استخدموها لإحداث التغيير في حرم جامعاتهم، أظهرت نتائج الدراسة فكرة أوضح عن مناهج القيادة التكيفية التي يتم استخدامها لإحداث التغيير في المؤسسات الأكاديمية، حيث يستخدم القادة عبر الإنترنت في التعليم العالي اليوم مناهج القيادة التكيفية عندما يتعاملون مع التحديات المعقدة التي تنطوي على التحول التكنولوجي والشخصي، كما نجحوا في تحفيز التغيير على استخدام دورة تنمية الثقة كمكون مستمر وأساسي في جهودهم.^(٤٠)

٤- دراسة بعنوان: "القيادة التكيفية أو التبادلية في التعليم العالي الحالي: مقارنة موجزة". (٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلى استعراض نظريتين في القيادة بالإشارة إلى الحاجة لكل من نظرية القيادة التكيفية ونظرية القيادة التبادلية، كما هدفت إلى تقديم توصية لاستراتيجية القيادة في مؤسسات التعليم العالي بناءً على هذه المقارنة، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، توصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التكيفية مرنة، وتأخذ في الاعتبار التعقيدات الحالية، وتحفز بشدة المتابعين، حيث تأخذ القيادة التكيفية نظرة

شاملة للقيادة من خلال التركيز على كل من العلاقة بين القائد والتابع والقضايا البيئية، لهذه الأسباب تعتبر استراتيجية القيادة التكيفية خياراً أكثر ملاءمة عند الاختيار بين هاتين النظريتين، لتوظيفها بالمؤسسات التعليمية، لأنها توفر المرونة والتوجه نحو التغيير.^(٤١)

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت متغير البراعة التنظيمية

١ - دراسة بعنوان: "واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة سوهاج، وتعرف أثر متغيرات النوع، الكلية، الدرجة العلمية في تصورات العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٨٣) عضواً، واستخدمت استبانة وزعت على العينة احتوت على (٨٦) فقرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد ممارسات القيادة المستدامة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، كما جاءت أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز الثقافة التنظيمية بالجامعة بما يعمل على تحقيق القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وضرورة تعزيز قدرة القيادات الجامعية على الاستثمار الأمثل للفرص، وذلك من خلال: تشجيع الجامعة لمؤسسات المجتمع المختلفة على الاستثمار في قطاعات الجامعة بما يعود بالفائدة على الجامعة والمجتمع.^(٤٢)

٢ - دراسة بعنوان: "البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتكونت الاستبانة من (٤٢) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: البراعة التنظيمية بأبعادها الفرعية، ومهارات القرن الحادي والعشرين بأبعادها الفرعية، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء تقديرهم نحو مستوى توافر مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بمستوى مرتفع، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وأن لممارسة البراعة الاستثمارية تأثيراً أقوى من ممارسة البراعة الاستكشافية في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين.^(٤٣)

٣- دراسة بعنوان: "تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية" (٢٠٢٢).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعتي القاهرة والإسكندرية كجامعتين مستدامتين طبقاً للتصنيفات العالمية للجامعات المستدامة عن عام ٢٠٢١م، وتحليل بيانات عدد (٢٧٩) استمارة استقصاء صالحة للتحليل عن عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة تدريس وحصر شامل للقيادات الإدارية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها وجود تأثير مباشر معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على استدامة الجامعات محل البحث، حيث بلغت قوة تأثيرها نسبة (٩٠٪)، وعلى مستوى قياس تأثير الأبعاد الفرعية، حقق البعد الجمعي للبراعة التأثير الأكبر على بُعد الاستدامة السياسية وبلغت قوة تأثيره نسبة (٨٠٪)، كما تمثلت أهم توصيات الدراسة في أنه يجب على الجامعات التي تطمح إلى تحقيق أهداف الاستدامة بها، أن تستخدم البراعة التنظيمية كمنهج إداري ملائم لتحقيق ذلك.^(٤٤)

٤ - دراسة بعنوان: "تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة" (٢٠٢١).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع أبعاد البراعة التنظيمية والقيادة الجديرة بالثقة بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٥٩) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة الجديرة بالثقة قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧)، وبدرجة موافقة عالية، وجاءت الأبعاد مرتبة كالتالي (بُعد توازن العمليات - بُعد الشفافية في العلاقات - بُعد الوعي الذاتي - بُعد المنظور الأخلاقي)، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بأن تضع القيادة الجامعية جداول زمنية لتنفيذ كافة المهام والأنشطة المخططة، وأن توفر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة لتغيرات المجتمع المحلي والعالمي.^(٤٥)

٥ - دراسة بعنوان: "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق" (٢٠٢١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لمدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مدخل القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية، وأيضا التعرف على الوضع الراهن لممارسة القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق، كما هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية داخل جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ميدانياً). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (١٧١) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة

التنظيمية في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.^(٤٦)

٦- دراسة بعنوان: "ما وراء البراعة: الجامعات وأدوارها المتغيرة في دفع عجلة التنمية الإقليمية في الأوقات الصعبة". (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية مفهوم البراعة في المساعدة في تحليل وفهم الأدوار المعاصرة للجامعات في مناطقهم بطريقة شاملة، وإلى الوصول إلى فهم أكثر شمولاً لدور الجامعات في النمو الإقليمي من خلال التركيز على مفهوم المنظمة البراعة الذي يشرح تعدد الأدوار المختلفة التي تلعبها الجامعات وتعقدتها، استخدمت هذه الدراسة نهجاً نوعياً من خلال بحث دراسة الحالة في جامعتين ومنطقتين مختلفتين للغاية، وهما جامعة لانكستر في المملكة المتحدة وجامعة يونيسنس في البرازيل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها تميز الجامعات ذات التمركز الإقليمي عن الجامعات التي تعمل في مجال واحد مثل تسويق الأبحاث وريادة الأعمال أو الابتكار أو المشاركة المدنية وغيرها من الأدوار التقليدية، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التدريس والبحث والمشاركة لا ينبغي الفصل بينهم، لأنهم يمكن أن يخدموا كلاً من المهام الاقتصادية والاجتماعية، وأيضاً تم اقتراح نموذج جديد للجامعات متعددة البراعة حيث تلبى الجامعات المهام الاقتصادية والاجتماعية من خلال التدريس والبحث والمشاركة.^(٤٧)

٧- دراسة بعنوان: "البراعة التنظيمية والمنظمة المتعلمة: الدور الاستراتيجي لجامعة الشركات". (٢٠٢٣).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور جامعات الشركات التابعة للشركات القائمة على التكنولوجيا في تطوير البراعة التنظيمية، استخدمت هذه الدراسة نهجاً نوعياً واستكشافياً، حيث تم إجراء دراسة حالة واحدة لجامعة ZTE في الصين، وتظهر نتائج الدراسة أن تدخل جامعات الشركات في التطوير الاستراتيجي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، وبخاصة عندما تعمل جامعات الشركات كوحدة أعمال وبذلك يمكن أن

تساهم بشكل إيجابي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، كما توصلت النتائج إلى توضيح دور جامعات الشركات كأداة فعالة في تطوير البراعة التنظيمية، كما كشفت النتائج التي تم الحصول عليها أيضاً عن أنماط لكيفية تدعيم القدرات الأساسية لصالح المنظمة مثل استخدام المعرفة، والتدريب، وتبادل المعرفة، والتعلم، وتطوير المعرفة، والتنمية الثقافية والقيادة، كما توصلت إلى أن جامعات الشركات عملت منذ البداية كمحفز وداعم عن طريق تحويل الاستراتيجية إلى تطبيق عملي وتطبيق آليات التعلم بمرونة، كما ساهمت جامعات الشركات في خلق ثقافة مؤسسية تدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وبذلك فهي حافظت على التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية.^(٤٨)

التعليق العام على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التكميلية، والبراعة التنظيمية تم التوصل إلى ما يلي:
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي، لمناسبتها لطبيعة الدراسة.
 - تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية البراعة التنظيمية في التغلب على التحديات التنظيمية المتنوعة.
 - وتتميز الدراسة الحالية في تناولها لمتغير القيادة التكميلية حيث يندر تناوله في الدراسات العربية وخاصة بالجامعات المصرية.
 - كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة إجمالاً في الحدود المكانية لموضوع الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية تتناول البحث في القيادة التكميلية بجامعة الزقازيق، مما سيساعد على التوصل إلى مقترحات من شأنها أن تسهم في تعزيز هذه النوعية من الممارسات القيادية داخل الجامعة.

- وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في أنها تعد من أوائل الدراسات - في حدود إطلاع الباحثة - التي تناولت القيادة التكيفية كمدخل لتعزيز البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: ستستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة عند التأصيل النظري والفكري لبعض المحاور الخاصة بمتغيري الدراسة كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للقيادة التكيفية في الأدبيات التربوية

تتناول هذه الخطوة إطاراً نظرياً يدور حول القيادة التكيفية بالجامعة من حيث مفهوم القيادة التكيفية، وأهميتها وأبعادها ومبادئها ومهارات القائد التكيفي، ويتضح ذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية

يشهد العالم بأسره اليوم العديد من الظروف والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تستوجب إيجاد أساليب قيادية مناسبة للتعامل معها؛ وذلك من أجل التكيف مع التغيرات الحادثة في المجتمع ومع هذه الظروف والتغلب عليها.

ويشهد التعليم الجامعي في مصر مرحلة مهمة من مراحل تطوره في مختلف الجوانب، ومع أهمية القيادة الجامعية في توجيه وتنسيق الأعمال، ومواجهة التغيرات والتأثير في المجتمع، والتواصل مع مؤسساته المختلفة، إلا أن بعض الدراسات أكدت وجود بعض القصور في أداء الإدارة الجامعية، كما أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من القيادة المتميزة.^(٤٩)

حيث أن القائد يجيد قراءة ما حوله قراءة استراتيجية متأنية مما يجعله يسير بمؤسسته إلى بر الأمان أو يجنبها ويلات قد تنهي مسيرتها ووجودها، وكلما كانت الخطط الاستراتيجية مرنة؛ أتاحت للقائد حرية التحرك ضمن نطاق تلك المرونة؛ فالأزمات التي تمر بها المؤسسة تجعلها بحاجة لإدارة أزمات، والتغيير المستمر الذي

صار بيئة طبيعية لأي مؤسسة تحتاج لإدارة تغيير، وكل ذلك يحتاجه القائد لإحداث ما يلزم، فيتكيف مع تلك الأحداث ليحافظ على إنجاز مؤسسته وغاياتها، وتكون القرارات التي يتخذها القائد في تلك الفترة متكيفة مع المجريات المحيطة؛ سواء أكانت تلك الأحداث قد سببتها أزمات أم تغييرات استوجبت تحول القائد نحو ما هو أفضل حسب رؤيته.^(٥٠) ويعتبر التفكير الاستراتيجي سمة القيادة عموماً والتكيفية خصوصاً، وذلك لمعرفة القائد نقاط ضعف مؤسسته ونقاط قوتها، وماهية الفرص الممكن تحقيقها، والتهديدات التي يمكن تفاديها وتجنبها.^(٥١)

فغالبية المنظمات اليوم أصبحت أولويتها الرئيسة تتمثل في تحقيق سرعة الاستجابة للأزمة والتأكيد على توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ الصحي الملائم للعاملين والبنية التحتية اللازمة لأداء العمل عن بعد، وهذا أوجب على قادة هذه المنظمات ضرورة التركيز ليس فقط على تسيير الوضع الحالي لمؤسساتهم وإنما التركيز أيضاً على كيفية مواجهة مجموعة التحديات الخارجية والمعوقات التنظيمية داخل المؤسسة، والتي قد تواجه قوة العمل المستقبلية مع تحديد خطط وبرامج التحسين والتطوير المستمر بما يتناسب مع متطلبات التطور والتغير العالمي لبيئة العمل العالمي.^(٥٢)

وتعتمد القيادة التكيفية على التغييرات التكيفية الناجحة المبنية على خبرات الماضي بدلاً من التخلص منه، من خلال محاولة إشراك العاملين في الاستفادة بأقصى درجة ممكنة من الحكمة والخبرة السابقة لمواجهة التحدي التكيفي المحدد، وذلك بالاعتماد على القيم والكفاءات والتوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تدوم في المنظمة، لتصبح القيادة التكيفية بذلك أكثر فاعلية.^(٥٣)

فالقيادة التكيفية عملية تكرارية تتضمن ثلاثة أنشطة رئيسة، هي: (١) مراقبة الأحداث ومعطيات البيئة الخارجية من فرص وتحديات؛ (٢) تفسير ما يتم مراقبته وتطوير فرضيات وسيناريوهات متعددة حول ما يحدث بالفعل؛ و (٣) تصميم التدخلات بناءً على الملاحظات والتفسيرات لمواجهة التحدي التكيفي الذي تم

تحديده، وكل نشاط من هذه الأنشطة يعتمد على ما سبقه.^(٥٤) ثم تجربة الممارسات والعمليات والبرامج و / أو الأنشطة الجديدة وتقييم نتائج التدخل التكيفي، وأخيراً التعلم من هذه التجربة التكيفية، بتحديد ما يجب تحسينه وتعديل التدخل التكيفي باستخدام نتائج التقييم.^(٥٥)

وهذا يعني أن قادة التعليم العالي كقادة متكيفين، يركزون على تشجيع المتابعين على الاستمرار في المشاركة في المهمة، وتعزيز المحادثة لحل المشكلات، وإعادة تركيز انتباه الموظفين على عملية التحول.^(٥٦)

وتُعرف القيادة التكيفية بأنها نهج عملي يقوم على اتخاذ القادة للقرارات وإحداث تغييرات ملائمة بناءً على المراجعة الدقيقة والمستمرة للمعلومات التي يتلقونها من البيئة، وإجراء مسح للأفق باستمرار بحثاً عن الإشارات التي قد يستخدمونها لتكيف أنفسهم ومؤسساتهم مع التحديات التي تواجههم، فهم لا يتغيرون من أجل التغيير، بل يكون تغييراً هادفاً ومفيداً للسياق ولأصحاب المصلحة والحاجة التنظيمية.^(٥٧)

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية:

في هذا العصر الجديد، يواجه الأفراد والمنظمات والمجتمع تحديات مختلفة غير متوقعة كل يوم، وتؤدي هذه التحديات باستمرار إلى إطلاق واختبار دوافع البقاء على قيد الحياة.^(٥٨) حيث تعد القيادة التكيفية من أهم الأنماط القيادية الحديثة لأنها تتعامل مع نوعين من التحديات أو المشكلات وهما التحديات التكيفية والتحديات التقنية.^(٥٩)

فالنماذج التقليدية أو أساليب القيادة المتسلطة مناسبة فقط للمشاكل التقنية، بما في ذلك الأساليب الاستبدادية، حيث تتطلب هذه الأساليب حلاً بسيطاً ومباشراً للتعامل مع المشكلة، لكن حالات عدم اليقين والتعقيدات التي تنشأ عن الأوبئة الطارئة تتطلب حلولاً مبتكرة وغير روتينية.^(٦٠) وعلى سبيل المثال أدت جائحة COVID-19

إلى بروز ممارسات واستراتيجيات لقيادة الأزمات تقتضي توظيف النمط القيادي التكيفي بما يتيح للمؤسسة امتلاك مقدرة أكبر على مواجهة تحديات ومتطلبات البيئة الحالية، وذلك لضمان تحسين أداء المنظمات اذا ما أحسن تطبيقها؛ لأنها تستند على التغيير والتطوير للأساليب القيادية التقليدية مع الأخذ بالاعتبار متطلبات الاحتياجات المتنوعة والمتنامية للمستفيدين.^(٦١)

كما تلعب القيادة دوراً هاماً في إحداث تغيير ناجح في السياق الأكاديمي.^(٦٢) حيث تشير نتائج إحدى الدراسات إلى أن القادة الذين يطبقون القيادة التكيفية بدلاً من أنماط القيادة التقليدية، يساهمون في تنمية الكفاءات داخل المنظمة، مما يساعد على التحرك نحو وضع جديد مستدام، فضلاً عن الاستعداد الدائم للتغيير.^(٦٣) حتى وإن كان هذا التغيير يتركز على تغيير القلوب والعقول لتحقيق التغيير التنظيمي، من خلال تدريب العاملين على تحديد أولوياتهم وإكسابهم طرق جديدة في التفكير والتصرف.^(٦٤)

وكلما تم ممارسة القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العالي، كان تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية أفضل، حيث إن ممارسة القيادة التكيفية في مؤسسات التعليم العالي العامة تؤدي إلى تعظيم مستوى الفعالية التنظيمية.^(٦٥)

كما أن هذا النمط من القيادة يعد عامل رئيس في مواجهة متطلبات التغييرات المتسارعة الطارئة في البيئة الخارجية، ويسهل تحقيق التعاون وإحداث التغييرات التنظيمية الطارئة، والتي لها مبادئ ثابتة تتمثل في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة وبناء التحالفات مع أعضاء المجتمع الداخلي والخارجي (المجتمع الأكاديمي وغير الأكاديمي) والسعي إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الجهود التعاونية بين جميع المكونات والمستويات التنظيمية.^(٦٦)

بالإضافة إلى ذلك يدرك القادة التكيفيون أفضل حل لمعالجة المشكلات بناءً على الحقائق الحالية.^(٦٧) حيث يكون دور القائد هو تسهيل ظهور هذه الحلول ووضع

العمليات والأنظمة لتسهيل تنفيذها.^(٦٨) فضلاً عن التركيز على العمل مع جميع الأعضاء لإحداث التغيير من أجل الصالح العام للمؤسسة.^(٦٩)

كما توفر القيادة التكيفية نهجاً بديلاً يركز على تشخيص المشكلات المعقدة والاستكشاف التعاوني للعناصر التقنية والتكيفية المتضمنة في المشكلات من أجل بناء أنسب استجابة.^(٧٠) كذلك يمكن أن يساعد هذا النهج أيضاً القادة التربويين على التغلب على التحديات التكيفية التي تهدد منظماتهم.^(٧١) أيضاً تدعم القيادة التكيفية المؤسسات التعليمية للتنقل عبر التغيير؛ لأنها لا تعتمد على الخبرة السابقة وحدها لمعالجة المشكلات، بل تنظر إلى التحديات الحالية لتحديد الحل، وهذا فعال لأن المنظمات ستتجنب اتخاذ نفس الإجراءات التي تم اتخاذها سابقاً؛ وبالتالي ستكون أكثر انفتاحاً على التكيف حسب ما يتطلبه الموقف.^(٧٢) كما تبني القيادة التكيفية ثقافة تقدر اختلاف وجهات النظر، وتعتمد بدرجة قليلة جداً على التخطيط المركزي وعبقورية القلة في المناصب العليا.^(٧٣)

ثالثاً: أبعاد القيادة التكيفية:

يرى تشارلز شيرون أن هناك عشرة أبعاد للقيادة التكيفية على النحو التالي:^(٧٤)

١- التأثير والتحفيز Influencing and Motivating

التأثير والتحفيز يتم من خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وتوفير التحفيز الفكري، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية، حيث يعد ذلك أمراً ضرورياً لتوليد السلوك النشط، وذلك للتعامل مع التغيير وتحقيق النمو الفردي والتطوير التنظيمي والأداء الاقتصادي.

٢- التعلم Learning

القادة التكيفيون يطورون أنفسهم باستمرار، فهم يؤمنون بالتعلم مدى الحياة، كما يحث القادة التكيفيون المرؤوسين وفرق العمل على الابتكار والبحث عن طرق جديدة للتفكير.

٣- الإدارة Managing

يدير القادة التكيفيون المنظمات أفقياً، كما أنهم يحددون نتائج الأداء، ويضعون الأهداف، وينظمون العمل بشكل فعال، ويستخدمون الموارد بشكل مناسب، حيث توفر المهارات الإدارية السليمة والفعالة أساساً ثابتاً للقيادة الفعالة.

٤- التخيل Envisioning

القادة التكيفيون لديهم رؤية واضحة مبنية على القراءة والملاحظة وجمع المعلومات، فهم قادرين على تركيب الأفكار الجديدة.

٦- العمل كفريق Teaming

القيادة التكيفية تبتكر الهياكل التنظيمية التي تدعم العمل الجماعي، والتعاون، فالتعاون ضروري لصحة المنظمة.

٦- تبني السلوك الأخلاقي Initiating Ethical Behavior

القادة التكيفيون يتمتعون بالمصداقية من قبل المساهمين والعملاء والموظفين، فالمصداقية هي مُركب مُتعدد المتغيرات منها الاقتناع والنزاهة والشجاعة ورباطة الجأش والكفاءة، فالسلوك الأخلاقي أساسي للقيادة التكيفية.

٧- تنمية رأس المال البشري Developing Human Capital

يستثمر القادة التكيفيون في رأس المال البشري بقدر ما يستثمرون في الأجهزة التكنولوجية.

٨- التواصل Communicating

يدير القادة التكيفيون حواراً مفتوحاً ومباشراً وصادقاً، وهم أيضاً على استعداد للاستماع إلى المقترحات والتعليقات وإجراء التغييرات إذا سمح الموقف بذلك.

٩- صنع القرار Decision making

يُدرّك القادة التكيفيون جيداً أن المنافسة تعتمد على الابتكار وصنع القرار السليم، حيث تتطلب القرارات الجيدة الحقائق والحكم السليم، كما تعتمد جودة الحكم على الحدس والخبرة والانضباط العقلي.

١٠- التغيير Changing

يسعى القادة التكيفيون إلى توليد أفكار ومقاربات جديدة، فهم يعتبرون التغيير وسيلة للتطور.

ومن ناحية أخرى، ترى روبن كيسلر أن أبعاد القيادة التكيفية تتمثل في الآتي:^(٧٥)

١- القدرة على التكيف Adaptability :

وتعني الحفاظ على الفعالية عند مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل أو في بيئة العمل، كما تشمل التكيف بشكل فعال للعمل ضمن هياكل أو عمليات أو متطلبات أو ثقافات عمل جديدة.

٢- بناء علاقات عمل استراتيجية Building Strategic Working Relationships

وتعني تحديد الفرص واتخاذ الإجراءات لبناء علاقات إستراتيجية بين الفرد والمجالات الأخرى أو الفرق أو الأقسام أو الوحدات أو المنظمات وذلك من أجل المساعدة في تحقيق أهداف العمل.

٣- بناء الثقة Building Trust :

أي التفاعل مع الآخرين بطريقة تمنحهم الثقة تجاه النوايا الخاصة بالفرد والنوايا الخاصة بالمنظمة.

٤- التدريب Coaching :

توفير التوجيه والملاحظات في الوقت المناسب؛ لمساعدة الموظفين على تعزيز مجالات المعرفة والمهارات المحددة اللازمة لإنجاز مهمة أو حل مشكلة.

٥- التعلم المستمر Continuous Learning :

ويشمل تحديد مجالات جديدة للتعلم بشكل فعال، بالإضافة إلى خلق فرص التعلم والاستفادة منها بانتظام، كما يشمل استخدام المعرفة والمهارة المكتسبة حديثاً، وتوظيفهم التوظيف الأمثل والتعلم من أجل تطبيقهم.

٦- المساهمة في نجاح الفريق Contributing to Team Success :

ويقصد بها مشاركة الفرد بنشاط معين كعضو في الفريق لحث الفريق نحو تحقيق الأهداف.

٧- التركيز على العملاء Customer Focus :

جعل العملاء واحتياجاتهم محور التركيز الأساسي للأفراد العاملين بالمنظمة، مع ضرورة الحفاظ على تطوير واستدامة علاقات مثمرة مع العملاء.

٨- التواصل Communication :

نقل المعلومات والأفكار وتلقيها بوضوح من خلال تنوع وسائل الإعلام للأفراد أو المجموعات بطريقة تضمن مشاركة الجمهور، وتساعد في نفس الوقت على فهم الرسالة والاحتفاظ بها، وتسمح له بالرد واستقبال ردود الفعل منه.

٩- صنع القرار Decision-Making :

ويتم ذلك عن طريق تحديد وفهم القضايا والمشاكل والفرص، ومقارنة البيانات من مصادر مختلفة لاستخلاص النتائج، بالإضافة إلى استخدام مناهج فعالة لاختيار مسار العمل أو تطوير الحلول المناسبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى اتخاذ الإجراءات المتوافقة مع الحقائق والقيود والنتائج المحتملة المتاحة.

١٠- المتابعة Follow-Up ;

مراقبة نتائج التفويضات أو المهام أو المشاريع، مع الأخذ في الاعتبار خصائص المهمة أو المشروع والمهارات والمعرفة والخبرة للفرد المفوض إليه إنجاز المهام أو المشاريع.

١١- بدء العمل Initiating Action ;

ويعني ذلك اتخاذ إجراءات فورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، واتخاذ إجراءات أخرى لتحقيق أهداف تتجاوز ما هو مطلوب، أي اتباع نهج الاستراتيجية الاستباقية.

١٢- الابتكار Innovation ;

توليد حلول مبتكرة في مواقف العمل، وتجربة طرق مختلفة وجديدة للتعامل مع مشاكل وفرص العمل.

١٣- التخطيط والتنظيم Planning and Organizing ;

تحديد مسارات عمل للذات وللآخرين لضمان إتمام العمل بكفاءة.

١٤- المعرفة والمهارات الفنية / المهنية Technical/Professional Knowledge

and Skills ;

يعني ذلك تحقيق مستوى مُرضي من المهارات الفنية والمهنية أو المعرفة في المجالات المتعلقة بالوظيفة، بالإضافة إلى مواكبة التطورات والاتجاهات الحالية في مجالات الخبرة.

١٥- معايير العمل Work Standards ;

يعني وضع معايير عالية للأداء للذات وللموظفين، وكذلك تولي المسؤولية والمسائلة عن إكمال المهام أو المسئوليات بنجاح، كما يشمل وضع معايير ذاتية للتميز بدلاً من فرض المعايير.

وتشير آمال كاظم مهدي إلى أن أبعاد القيادة التكيفية هي: التنوع، القدرة على التعلم، مجال التغيير الذاتي، القيادة، الموارد، الحوكمة الفاعلة.^(٧٦)

رابعاً: مبادئ القيادة التكيفية:

تقوم القيادة التكيفية على أربعة مبادئ رئيسية، وذلك على النحو التالي:^(٧٧)

١. الذكاء العاطفي: وهو القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين؛ من خلال الوعي، حيث يكون القائد التكيفي قادراً على بناء الثقة مع العاملين الآخرين وتعزيز العلاقات الجيدة.

٢. العدالة التنظيمية: فمن خلال العدالة التنظيمية، يتم تعزيز ثقافة الصدق، فضلاً عن إدراك القادة التكيفيون أفضل السياسات لتقديمها لصالح المنظمة، كما أنهم يعرفون أيضاً أفضل الطرق لتقديم هذه التغييرات حتى يتقبلها الناس، فضلاً عن استعداد القادة التكيفيون للتكيف مع وجهات النظر المختلفة، وبالتالي يؤكدون للآخرين باستمرار أنهم موضع تقدير واحترام.

٣. التنمية والتطور: تستلزم القيادة التكيفية تعلم أشياء جديدة، فالقائد التكيفي مطالب بأن يبذل قصارى جهده لاكتشاف الاستراتيجيات والتقنيات الجديدة التي يمكن أن تنجح، والأمر لا يقتصر على القائد فقط، بل سيختبر كل من الموظفين والمؤسسة بشكل عام فرصة النمو والتطور.

٤. فهم الشخصية: تدور القيادة التكيفية حول امتلاك إحساس عميق بشخصية الآخرين، والقائد التكيفي لديه من الشفافية والإبداع ما يكفي، فقد لا يكون القادة التكيفيون دائماً على حق، لكنهم في المقابل يكسبون احترام أولئك الذين يعملون معهم، مما يجعلهم ينفذون ما يوصون به.

خامساً: مهارات القائد التكيفي:

توجد عدة مهارات تميز القائد التكيفي عن غيره، ومنها ما يلي:^(٧٨)

١- القائد التكيفي لابد أن يكون مؤهلاً ثقافياً:

تتكون الكفاءة الثقافية من مجموعة من المعارف والمهارات المتعلقة بالثقافة وكيفية ملاحظتها وكيفية تحليلها وقياسها وكيفية تغييرها، فلا بد أن يكون القائد التكيفي قادراً على فهم الديناميكيات التنظيمية للثقافة الإنسانية، فالمعرفة العملية والنظرية بالثقافة ضرورية؛ لأن القادة يتفاعلون باستمرار مع الآخرين الذين قد يكون لديهم قيم مختلفة عن قيمهم، فالثقافة هي جوهر تجربتنا البشرية على التكيف، حيث تزودنا بالمعرفة لحل المشاكل المتنوعة، كما أن القائد التكيفي الذي يمتلك الكفاءة الثقافية لديه القدرة على فهم الطبيعة البشرية في معظم البيئات التنظيمية، فهو قادر على رؤية ما وراء السلوكيات السطحية لفهم الدوافع والقيم التي تؤثر على الناس أثناء تنظيمهم وإدارة أنفسهم، كما أن ثقافة المؤسسة معقدة للغاية، ويصعب فهمها بالنسبة لمعظم الناس، لذلك يجب أن يكون القادة المعاصرون مؤهلين ثقافياً إذا أرادوا أن ينجحوا في إحداث تغييرات تكيفية، وأن يعرفوا كيفية تطبيق ديناميكيات التغيير التكيفي، وأن يكونوا قادرين على فهم البيئة الثقافية التي يحاولون إحداث التغيير فيها، فالثقافة تلعب دوراً كبيراً في تشكيل السلوك، وتمثل قوة في كل منظمة، وذلك بغض النظر عن القادة المعينين ونهجهم في الإدارة.

٢- القائد التكيفي لابد أن يكون قادراً على اكتساب المعرفة واستخدامها بشكل

فعال:

يحتاج الأفراد إلى التعلم من خلال دمج المعلومات المستمدة من بيئتهم، ولكن هذه المعلومات غالباً ما تأتي بسرعة ويتم تخزينها في العديد من أركان المؤسسة المختلفة، ويحتاج القادة التكيفيون إلى إدراك ما تعرفه منظماتهم وما لا يعرفونه، وقد يستلزم ذلك إنشاء أنظمة معلومات فعالة لالتقاط وتخزين وتوزيع المعرفة "الصريحة" (مثل

البيانات) والمعرفة "الضمنية" (مثل جهات الاتصال الشخصية والخبرة والحكم) المرتبطة بتاريخ عملية ما والتشغيل الناجح لها، كما يساعد نظام إدارة المعرفة الجيد في تحديد مصادر المعرفة الخاصة بالمنظمة وفهرستها وتخزينها وإتاحتها، كما يجب على قادة المنظمة أن يروا بوضوح ما يحدث في بيئتهم لتحقيق التعلم، وذلك لأن التعلم يبدأ بالإدراك، ولا يقتصر دور القادة التكيفيين على معالجة المعلومات في حدود مجالهم الإدراكي فقط بل يستخدمونها لتحسين استجاباتهم في مواقف معينة، كما أنهم يتعلمون ويقومون بإجراء تعديلات في مؤسساتهم، وأيضاً يتوقعون أو يلاحظون التغييرات في بيئتهم، كما أنهم يقومون باستمرار من التحقق من صحة ما يعرفونه في محاولة منهم لفهم البيئة التنظيمية بشكل أفضل، ويجب أن يكون القائد التكيفي قادراً على تغيير نظامه التنظيمي للبقاء في ونام مع العالم المحيط به عند الحاجة إلى ذلك، وتتضمن إدارة المعرفة خلق ابتكارات فعالة، فبمجرد أن تنفذ القيادة حلولاً جديدة - سواء كانت تتضمن تقنية جديدة أو سياسة تسويق أو محفظة مشاريع أو جدول خدمة- فإن المنظمة لن تعود كما كانت.

٣- القائد التكيفي لا بد ان يكون قادراً على خلق التآزر من التنوع:

إن خلق التآزر من التنوع يعد أمراً ضرورياً ويجب العمل به في كل مكان تقريباً، حيث يجب على القادة المعاصرين التعامل مع الأشخاص الذين يحملون قيماً مختلفة عن قيمهم، فالقدرة على قيادة وتنظيم مجموعات متنوعة ذات قيم تبدو متعارضة أمر ضروري للبقاء في مجتمع عالمي، حيث تحتاج المنظمات إلى أن تكون قادرة على العمل في بيئات متنوعة دون أن تفقد تركيزها واتجاهها، كما يتضمن خلق التآزر عبقرية المزج والتي تستلزم القدرة على تحديد العضلات الثقافية والتوفيق بينها، حيث تحدث العضلات العالمية الخاصة عندما تفرض ثقافة واحدة أن هناك مجموعة واحدة فقط من القواعد التي تحكم العلاقات، وعندما لا يتم حل هذه العضلات، فإن هذه المنظمات تعيش في انقسامات اجتماعية شبه دائمة وصراعات أيديولوجية، فالتركيبة التآزرية للعناصر الموجودة التي تمثلها عبقرية المزج هي أكثر من مجرد خليط أو اندماج أجزاء، حيث تضاف القيمة إلى الطريقة الحالية لعمل الأشياء عندما يتم دمجها،

ويمثل الابتكار الذي سيتم تنفيذه كسراً للعقليات الحالية وخلق توجه ثقافي جديد مبني على نقاط القوة المترابطة لما حدث من قبل.

٤- يتمتع القائد التكيفي برؤية شاملة ومستدامة.

الرؤية التكيفية هي العنصر الرابع المطلوب للقيادة التكيفية، حيث تُستخدم هذه الرؤية لإنشاء حلول مستدامة تتجاوز الاحتياجات الفورية للمنظمة أو المجتمع، وتتضمن الرؤية الشاملة والمستدامة القدرة على تصور جميع الخيارات القابلة للتطبيق مع أخذها في الاعتبار قبل اتخاذ القرارات، فالقادة المعاصرون يواجهون القرارات اليومية والقرارات المتعلقة بالبقاء تماماً مثل أسلافهم لكن الاختلاف يكمن في النطاق والدرجة التي عندها يجب أن يكون قادة اليوم قادرين على اصدار استجابات سريعة ومنظمة في البيئات المعقدة والمتغيرة، فالقادة التكيفيون هم أكثر من مجرد قادة للتغيير، بل إنهم قادرون على رؤية الاحتمالات المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة، كما يختلف القادة التكيفيون عن نظرائهم من حيث أنهم لا يصنعون التغيير لمجرد التغيير في حد ذاته، بل يجب أن تكون عملية التغيير نفسها مفيدة، وجزء من القدرة على التجديد المستمر الذي قد يقودهم إلى إحداث تغيير بسيط أو حتى تغيير جذري، كما تتضمن الرؤية الشاملة أيضاً توقع الظروف والمواقف المستقبلية التي تؤثر على الاستدامة، حيث يجب النظر إلى القدرة على التكيف والاستجابات التكيفية من منظور شامل في السياق الذي تحدث فيه، كما يدرك القادة التكيفيون قيم الآخرين ويحترمونها خاصة عندما تكون هناك اختلافات بين أصحاب المصلحة، بالإضافة لذلك فإن القائد التكيفي قادراً على تطوير الحلول التي تخلق التصاميم التنظيمية ونماذج الإدارة القادرة على التعامل مع هذه الاختلافات، كما يجب أن يكون القادة التكيفيون قادرين على مسح آفاقهم حتى يستطيعوا التفكير فيما وراء ما هو واضح، بما يتجاوز ما هو معروف عن عالمهم، كما يدرك القادة التكيفيون أنه يجب عليهم اتخاذ القرارات في سياق أكبر من سياقهم، فهم قادرون على العمل بفعالية في بيئات مختلفة ومتنوعة، ويتوقعون العواقب الجيدة والسيئة لأفعالهم، كما تعتبر عملية

تخطيط السيناريوهات وسيلة مفيدة للقائد التكيفي، لأن هذه السيناريوهات يمكن أن تساعد الأشخاص في اتخاذ قرارات أفضل وعادة ما تكون هذه القرارات صعبة.

سادساً: تحديات القيادة التكيفية

تواجه القيادة التكيفية نوعين من التحديات:

١- **التحديات التقنية:** فالتحديات التقنية يمكن التنبؤ بها وتكون محددة بشكل صحيح وتنطوي على حلول تقنية برمجية أيضاً.^(٧٩) كما أن حلولها معروفة ويمكن التعامل معها بخبرة موثوقة.^(٨٠) ويمكن لمن لديهم الخبرة الكافية والقدرة التنظيمية حلها.^(٨١)

٢- **التحديات التكيفية:** التحديات التكيفية مختلفة تماماً عن التحديات التقنية، فالتحدي التكيفي معقد وغير محدد جيداً؛ وحلوله ليست معروفة مسبقاً، حيث تتطلب تحديات التكيف الابتكار والتعلم.^(٨٢) فلا توجد لها حلول متاحة بسهولة.^(٨٣) كما يتطلب التحدي التكيفي فحصاً دقيقاً أو تشخيصاً للمشكلة نفسها، متبعاً بإجراءات قد تتضمن تغييرات في افتراضات الناس، ومواقفهم، وسلوكياتهم.^(٨٤)

الخطوة الثالثة: الإطار النظري للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التكيفية في الأدبيات

التربوية

وتتضمن هذه الخطوة مفهوم البراعة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وأبعادها ومداخلها وعلاقتها بالقيادة التكيفية، وبيان ذلك على النحو التالي:

أولاً: مفهوم البراعة التنظيمية:

حظي مفهوم البراعة التنظيمية بأهمية كبيرة في العصر الحالي وذلك نظراً لما تمر به المؤسسات الجامعية من تغييرات عديدة تتسم بالسرعة والتعقيد في ظل وجود تحديات عديدة، منها: العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

حيث تعد البراعة التنظيمية شرطاً للبقاء والازدهار للمنظمة، وشرط البراعة تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال؛ وبالتالي فالمنظمة بحاجة لإدارة أنشطة تحقق التوازن بين هذين الجانبين وتدير التعارض بينهما.^(٨٥)

فالبراعة هي قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين استغلال الإمكانيات الحالية، واستكشاف فرص جديدة، ومواصلة التعلم، وفي ذات الوقت التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.^(٨٦)

حيث أن ممارسة البراعة التنظيمية بالجامعات تهدف إلى تقديم خدمات ذات قيمة عالية؛ لكي تكسب الجامعة ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات المستقبلية، ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير أعضاء هيئة التدريس ليكونوا منصفين بالمهارات الفكرية والرقمية والمهنية التي تعزز قيامهم بالأدوار المطلوبة منهم.^(٨٧)

كما أن جوهر الممارسات الاستثمارية يكمن في صقل وتوسيع المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة، ويضفي ذلك التغيير تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها واستثمارها، ويضفي ذلك تغييراً للأفضل على المدى القصير، فتلك الممارسات تعمل على إعادة استخدام الإجراءات القائمة، والمعارف المتوافرة داخل الجامعات دون أي تعلم إضافي، مع استمرارية الاستفادة خطوة بخطوة وبشكل تدريجي مما تمتلكه الجامعة بشكل فعلي، حيث إنها ممارسات تعني بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها دون الحاجة إلى تغيير هياكل وخطط واستراتيجيات الجامعات.^(٨٨)

فالبراعة مفهوم ثنائي البعد (استكشاف+استغلال)، وأن جوهر البراعة هو القدرة على تحقيق التوازن بين نشاطين يبدوان متعارضين، وأن من مستلزمات تحقيق التوازن بين شيئين، وجودهما متزامنين، كما أن الاستغلال استثمار في الحاضر، أما الاستكشاف فهو استثمار في المستقبل.^(٨٩)

كما تعرف البراعة التنظيمية بأنها " قدرة القيادة الجامعية بالجامعة على وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التعامل مع التغيرات المحيطة بكفاءة من خلال سلسلة من الخطوات التنفيذية التي تقوم بها الجامعة بما يؤدي إلى ابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم وتحسين وتنوع أنشطتها وخدماتها التعليمية وزيادة قنواتها التسويقية بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وإيجاد فرص جديدة للتكيف مع المتطلبات المجتمعية، ولها بعدين أساسيين هما: البعد الأول: الاستكشاف: ويقصد به مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تعزز اكتشاف حلول جديدة للمشكلات وطرق مبتكرة لأداء العمل بالجامعة من خلال حشد الموارد والتوسع في الخدمات التعليمية وأداء وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع بطريقة مبتكرة. البعد الثاني: الاستثمار: ويقصد به مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة بهدف تطوير خدماتها وتسهيل نشرها وتطويرها لتحقيق مزايا تنافسية، وغالبا ما ترتبط بوظائف الجامعة، مثل: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.^(٩٠)

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

ترجع أهمية البراعة التنظيمية للجامعات إلى ما تحققه من تنمية رأس المال الفكري لها (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي)، نظراً لأنها تعتمد بشكل أساسي على رأس المال البشري وبما يتضمنه من المعرفة والقدرات لدى الأفراد، والتي يسمح رأس المال التنظيمي بتدققها بين المستويات التنظيمية المختلفة، فكلما زاد رأس المال البشري (المعارف والقدرات)، زادت قدرة أعضاء هيئة التدريس على الابتكار واكتساب المزيد من المعارف والمهارات الجديدة، وكلما زاد رأس المال التنظيمي زاد مستوى الثقة بينهم مما يدفعهم إلى التشارك المعرفي وتبادلها.^(٩١)

وكذلك تمكن البراعة التنظيمية المؤسسة من التنوع في المهارات وذلك من خلال موائمة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، وأيضاً من خلال إعطاء المؤسسة قدرة عالية في تنسيق الأنشطة حتى تحقق أهدافها بنجاح والبحث عن الفرص

القيمة.^(٩٢) وأيضاً تمنح البراعة الجامعات الحلقة المفقودة بين ريادة الأعمال والابتكار وقضايا الإدارة بسبب المرونة التي تتمتع بها.^(٩٣)

كما تبرز أهمية البراعة التنظيمية فيما تقوم به من تحويل الجامعات إلى منظمات متعلمة تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها في إطار قيمى من الشفافية ونبذ الهياكل الهرمية من خلال: إتاحة التعلم: بتفعيل علاقة الجامعة مع بيئتها والتكيف مع الظروف المحيطة بها لتحسين قدرتها على الاختيار والمفاضلة المستمرة لخبراتها الضمنية والصريحة في محاولة لتحويلها إلى معرفة يمكن الاستناد إليها في تحقيق أهدافها، والتمكين: بتفويض الصلاحيات والمسئوليات ومنح العاملين مزيداً من الحرية لأداء مهامهم بما يناسبهم مع مراعاة توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم باستمرار، وتطبيق المعرفة: باستعمال المعرفة المتاحة واستثمارها داخل المجتمع الجامعي بكل مستوياته.^(٩٤)

كما تلعب البراعة التنظيمية دوراً مهماً لأعضاء هيئة التدريس حيث تحقق لهم ما يلي:^(٩٥)

- تهيئتهم للاضطلاع بأنشطة الاستكشاف والاستغلال لمواجهة التحديات الراهنة والمتوقعة مستقبلاً.
- وتشجيعهم على البحث عن تكنولوجيا وأفكار جديدة لتطوير الخدمات الحالية.
- واستغلال كفاء لما هو متاح من خبرات ومعارف، واستكشاف القدرات التي تساعد على مواجهة تحديات العمل، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة.
- تحسين جودتهم في التعامل مع عنصرى الاستكشاف والاستغلال من خلال توفير برامج التدريب المناسبة لهم.

- كما يمكن من خلال الاستخدام المنظم حل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه الجامعات في الفترة الحالية بشكل جيد، وأيضاً تعمل على تطوير مواهبهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال الجهود لتناسب إمكانياتهم ومهاراتهم مع حاجات العمل الحالية والمستقبلية.
- كما تتيح لهم المناخ المناسب والظروف الملائمة لإبراز قدراتهم وتحفيزهم ومكافأتهم بالشكل الذي يساعد على إحداث التوازن المرغوب بين الأداء الاستغلالي والاستكشافي.

ثالثاً: خصائص البراعة التنظيمية:

يوضح الباشقالي والداؤد (٢٠١٥) أن للبراعة التنظيمية عدة خصائص منها:^(٩٦)

- ١- الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف، وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرية المطلوبة.
- ٢- الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبغياب الإدراك لا يمكن استغلال الفرص، حيث يُمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا الأمر يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتضادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.
- ٣- إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة

استراتيجية مؤكدة للتشكيل التنظيمي، إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

كما يشير محمد الأصمعي محروس إلى مجموعة خصائص أخرى تميز البراعة التنظيمية، منها:^(٩٧)

- القدرة على إدارة التهديدات والفرص التي تتطلب القيام بمسح البيئة التعليمية، والبحث والاستكشاف، وبالتالي إدراك الفرص الجيدة للتعليم والتعلم بهذه المؤسسات التربوية.
- الاستثمار في البيئة التعليمية: وهو القدرة على اقتناص الفرص الجديدة، وعند غياب الإدراك لا يمكن اقتناص الفرص الاستثمارية، وهذا الأمر يتطلب شراكة تنظيمية كاملة.
- إعادة التشكيل: إن مفتاح نمو المؤسسات التعليمية يتمثل في القدرة على إعادة توحيد الهياكل التنظيمية التعليمية وتشكيلها، وتشكيل الموارد، وهذه المهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة.

رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

يشير محمد الأصمعي محروس إلى ان البراعة التنظيمية تقوم على بعدين أساسين هما:^(٩٨)

- ١- البحث عن الفرص الجديدة (الاستكشافية): والتي تعبر عن قدرة المؤسسات التعليمية على البحث عن الفرص الجديدة وتوقع للأحداث المستقبلية بما يمكنها من التكيف مع التغيرات البيئية في الأجل البعيد، ومن ثم التركيز على تلبية حاجات ورغبات خريجي المؤسسات التعليمية في الأسواق الناشئة والجديدة من خلال تقديم منتجات معرفية جديدة، أو خدمات تربوية جديدة، كما أنه يمكن للمؤسسات اقتناص الفرص عن طريق اعتمادها طرقاً جديدة في تقديم الخدمات التعليمية، وتحسين موقفها

التنافسي والقيام بأعمال تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المؤسسات التدريبية المنافسة لها، ويرتبط الاستكشاف بمصطلحات مثل البحث، والتجريب، وتحمل المخاطرة والمرونة، لذلك يصنف الاستكشاف على أنه السعي وراء المعرفة الجديدة، والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية الطارئة.

٢- الاستغلال: ويعني الاستثمار الأمثل للفرص المتاحة، وكذلك قدرة المؤسسات التعليمية على تحسين أنشطتها التعليمية لإيجاد قيم في المدى القريب، مع السعي لتوسيع معارفها ومهاراتها، ويتضمن هذا الأمر إعادة استخدام الإجراءات القائمة دون أي تعلم إضافي، مع استمرارية الاستفادة بشكل تدريجي بما تمتلكه المؤسسات التعليمية بشكل فعلي، كما يشمل استثمار جميع الفرص التعليمية الموجودة في بيئة عمل هذه المؤسسات التعليمية التي تمثل احتمالات الحصول على الميزة التنافسية في أسواق العمل دائمة التغير.

خامساً: مداخل دراسة البراعة التنظيمية:

تتعدد مداخل البراعة التنظيمية وفقاً لتنوع مؤشرات قياسها وأبعادها، إضافة إلى التباين في وجهات نظر الباحثين المتخصصين بموضوعها، ويمكن توضيح المداخل الثلاثة التالية:^(٩٩)

أ- مدخل البراعة الهيكلية **Structural Ambidexterity**: يتم فيها انعكاس متطلبات الحلول ذات الطبيعة الهيكلية المتصفة بالتعارض والتناقض ببناء هياكل تنظيمية لكل منها نشاط مختلف عن الأنشطة الأخرى.

ب- مدخل البراعة التتابعية **Sequential Ambidexterity**: يتم من خلالها تكيف المنظمات مع كل من التتابع الديناميكي والزمني بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، ويعد مدخلاً أكثر ملائمة للوحدات الفرعية أو المشروعات محدودة الموارد، كما يعد مهماً للمنظمة نظراً لقدرته على التكيف مع المتطلبات البيئية المتغيرة، فعندما تتغير الظروف المحيطة بالمنظمة تضطر إلى الاستجابة وتحويل

تركيزها ما بين الاستغلال والاستكشاف بشكل أسرع، كما أن تركيز الأفراد العاملين على أنشطة البعدين معاً في نفس الوقت يجعل من تتابع أنشطتهما قصير جداً زمنياً.

ج- مدخل البراعة السياقية **Contextual Ambidexterity** : يرتبط بالأفراد العاملين داخل وحدات المنظمة أكثر من ارتباطه بالهيكل التنظيمية للمنظمة، حيث يرتبط بالعمليات والأنظمة ذات الخاصية التشجيعية للوحدات التنظيمية والأفراد العاملين بهذه الوحدات داخل المنظمة لحثهم على القيام بمهامهم المتباينة على أكمل وجه وبشكل متزامن، ولا يتطلب هذا المدخل تعليمات أو توجيهات من قيادة المنظمة وإدارتها العليا لممارسة بعدي البراعة، أي أن العاملين يمارسون كل من نشاطي الاستكشاف والاستغلال تبعاً لقراراتهم في ظل السياق التنظيمي والمرونة النسبية المحددة سلفاً، وبما لا يتعارض مع توجهات المنظمة ككل.^(١٠٠)

سادساً: علاقة القيادة التكيفية بالبراعة التنظيمية

على الرغم من ان البراعة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في نجاح المؤسسات وديمومتها، إلا أن دراسة العوامل التي تساهم في بنائها لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين في البيئة التعليمية عموماً وبيئة التعليم الجامعي خصوصاً، في حين أصبح فهم العوامل التي تجعل المؤسسات الجامعية بارعة قضية مهمة نظراً لأن الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية تتطلب قدرات وإمكانات مختلفة غير متنافسة، وبالتالي فإن عملية تحقيق البراعة التنظيمية تبدو معقدة وصعبة.^(١٠١)

حيث تفترض الدراسة الحالية أن العلاقة بين القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية تعد علاقة تبادلية، حيث يساهم كل منهما في تعزيز الآخر، فتطبيق القيادة التكيفية بكفاءة يتطلب مستويات عالية من البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وفي نفس الوقت تؤدي زيادة مستويات البراعة التنظيمية إلى تفعيل مدخل القيادة التكيفية.

فممارسات البراعة الاستكشافية تنطوي على توليد أفكار وبدائل استراتيجية جديدة بالجامعات في ضوء التوقعات المستقبلية، واستكشاف الفرص والتخلص من عبء التقليد، وتحقيق المرونة في الاستجابة للمتغيرات المتسارعة، ويمكن القول بأن تأثيرها إيجابياً على أداء الجامعات، فهي تستهدف منسوبيها وتبني هياكل مرنة تسهل التواصل فيما بينهم؛ لتوليد المعارف والمهارات والأفكار والبحث عن الفرص داخل الجامعة وخارجها والتي تسهم في وضع حلول بديلة استراتيجية على المدى البعيد؛ مما يدعم تكيف الجامعات مع الظروف المتغيرة ويحسن مستوى أدائها، ومن ثم يعزز من قدرتها التنافسية المحلية والعالمية.^(١٠٢)

كما أن البراعة التنظيمية تعتمد على مبادرة العاملين لاستثمار الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية، كما تتسم بتشجيع وتحفيز هؤلاء العاملين بحيث يتصرفون مباشرة بدون شرط الانتظار من أجل الحصول على الدعم من رؤسائهم، وتؤهلهم للتكيف والتهيؤ للأعمال التي تتضمن الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، كما تتسم البراعة التنظيمية بقوة تماسك الأفراد فيما بينهم نظراً لقدرتهم على المواءمة والتكيف.^(١٠٣)

وقد أشارت دراسة (مثال جواد عبد طوفان، و عادل عباس حسين الجنابي، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة بين تسهيل القدرة على التكيف والبراعة التنظيمية من خلال قيام رئاسة الجامعة بمشاركة عاملها بالنقاش وتبادل المعلومات من أجل تعزيز قدرتها على اتخاذ قراراتها والعمل على استثمار الفرص الجديدة والذي يعد من أفضل الوسائل لتبني مسارات الاحتواء الوظيفي.^(١٠٤)

كما أوضحت دراسة (مني حسنين السيد طه، ٢٠٢١) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية بجامعة مدينة السادات.^(١٠٥) وكذلك توصلت نتائج دراسة (سهام أحمد علوان، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة وارتباط قوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية في جامعة الزقازيق من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كأحد أهم أبعادها وعوامل تحقيقها.^(١٠٦)

كما توصلت دراسة (دعاء محمد دسوقي، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة الجديرة بالثقة وتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة وأبعاد البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.^(١٠٧)

وفي ذات السياق توصلت دراسة (جيهان زورو سعدو الباعدي، وريوار جمال رشيد، ٢٠٢٢) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ما بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، إذ أن أي زيادة في مستوى القيادة الخادمة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى البراعة التنظيمية لدى أفراد العينة في الكليات بجامعة نوروز.^(١٠٨)

وأيضاً توصلت دراسة (حسام كامل أبو عجوة، ٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر ومستوى البراعة التنظيمية لديهم، ووجود أثر لممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في تحسين مستوى البراعة التنظيمية لديهم.^(١٠٩) كما أوضحت دراسة (رانيا كمال أحمد محمد، ٢٠٢٣) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد البراعة التنظيمية.^(١١٠)

وتوصلت دراسة (جمانة طایل أبو جنيب، و أمجد محمود درادكة، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي ومستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.^(١١١) وتشير النتيجة إلى أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة حتماً سيؤدي إلى البراعة التنظيمية، وأن الجامعات إذا أرادت التطور والتميز والاستمرار لابد أن تبحث وتمارس كل ما هو جديد ويسعى إلى تقديمها ورقبها، وذلك من خلال سعيها للتفكير الاستراتيجي والمتمثل في الشمول والتجريد والتشخيص والتخطيط، إذ لابد من مواجهة التحديات والتطورات الناتجة عن التطور السريع، وعلى رؤساء الأقسام التمتع بالمرونة والقدرة على التكيف مع تلك

التحديات والتصدي لها وتحجيمها، والتعمق الجذري وعليه أن يتبنى رؤية الجامعة المستقبلية وذلك وفق النظر لماضي الجامعة وحاضرها ومستقبلها، ولكي يتسنى ذلك لا بد من تلبية كل ما يحتاجونه المرؤوسين في صنع القرارات وطرح وجهات النظر والأخذ بها وبلورتها للوصول للبدائل الأنسب، وربما وجود الثقة والتفاهم بين رؤساء الأقسام من شأنه أن يؤدي إلى تنفيذ الأعمال التي ستقود الجامعة نحو الإبداع والابتكار، وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد والامكانات واكتشاف طرق إبداعية حديثة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف ووصول الجامعة للبراعة التنظيمية.^(١١٣)

وبمراجعة الأدبيات تتضح أهمية القيادة، وذلك من منطلق أن القيادة هي المسؤولة عن استكشاف الفرص وقيادة التغيير واستغلال واستثمار الموارد والفرص المتاحة، وهذا يتضح أكثر من خلال تناول نتائج الدراسات التي تناولت القيادة والبراعة التنظيمية ودورها في تحقيق التمكين وتحسين الأداء المؤسسي وتوصلت جميعها إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة على البراعة التنظيمية.^(١١٣) ومما سبق يمكن استنتاج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التكيفية باعتبارها أحد أساليب القيادة الحديثة والمعاصرة وبين البراعة التنظيمية.

الخطوة الرابعة: الوضعية الراهنة للقيادة التكيفية وتعزيز البراعة التنظيمية

لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق

أولاً: أهم جهود القيادة التكيفية والبراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق:

قامت الحكومة المصرية بالعديد من المشروعات والمحاولات لتطوير الأداء للأفراد بالمؤسسات الجامعية، فتم إنشاء وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي لتكون وحدة مستقلة لها كيان مستقل، وقد تم تنفيذ مشروع تطوير التعليم العالي لمعالجة العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية، حتى تكون لديها القدرة على تحقيق وظائفها بكفاءة، ومواجهة التغيرات المتسارعة، ويشتمل مشروع HEEP على ستة مشروعات رئيسية، ومنها مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات؛ وذلك بهدف تنمية وتحديد القدرات القيادية والإدارية للقيادات

الأكاديمية والجامعية والكادر الإداري وتطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية.^(١١٤)

ومن ناحية أخرى أجبرت جائحة كوفيد ١٩ الحكومة على اتخاذ عدة إجراءات لتعزيز قدرة نظم التعليم على التكيف وتمكينها من استمرارية التعلم بها، ولذلك بذلت الجهود الهائلة في وقت قصير للتصدي للصدمات التي تعرضت لها نظم التعليم، حيث تم تعليق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام ٢٠٢٠/٢٠١٩ مع بداية الجائحة وكُلف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على الفور بتطبيق طرق التعلم عن بعد، وغالباً من دون توجيهات أو تدريبات أو موارد كافية، فاستمتم الطرق المستخدمة بالتنوع والجهود الفردية غير المنظمة، حيث اعتمد بعضهم على وسائل التواصل الاجتماعي (مثل : الواتساب، الفيس بوك، التليجرام، الماسنجر) لإنشاء مجموعات للتواصل مع طلابهم إما بإرسال الملفات أو بالتسجيلات الصوتية، والبعض استخدم الفصول الافتراضية (مثل تطبيقات جوجل كلاسروم وزووم وميكروسوفت تيمز) لإلقاء محاضرات تزامنية مع طلابهم.^(١١٥)

ومع بداية العام الدراسي الجديد أصدرت وزارة التعليم العالي بعض القرارات لتنظيم الجهود بالجامعات المصرية بما يسمح بتقديم التعليم عن بعد بشكل مؤسسي منظم، من خلال إطلاقها لمنصة إدارة الفصول المصرية (<https://egypt-hub.edu.eg>) لاستخدامها في متابعة سير العملية التعليمية للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ بكافة الجامعات المصرية، وتهدف هذه المنصة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للتواصل مع الطلاب ومساعدة الجامعات لقياس مؤشرات الأداء ومميزات أخرى، وتعد هذه المنصة متكاملة مع منصة Microsoft teams.^(١١٦) وهو ما يؤكد أن لدى الجامعة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، حيث تم البحث عن بديل لضمان استمرارية التعلم رغم ما فرضته الجائحة على العالم، فكان نتاج ذلك هو الاعتماد على التعليم الهجين.^(١١٧)

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل قيادات جامعة الزقازيق من أجل تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق إلا أن هناك أوجه قصور عديدة تعاني منها الجامعة.

ثانياً: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه الجهود الرسمية:

رغم ما بذلته جامعة الزقازيق من جهود في تعزيز القيادة التكيفية وتدعيم البراعة التنظيمية، فإنه توجد بعض المعوقات التي تواجه هذه الجهود.

حيث يوجد ضعف وقصور في التعامل مع مشكلات العمل بطرق علمية سليمة، ضعف في قدرة القائد على السيطرة على نفسه عند الغضب، وهذا ناتج عن ضعف وقصور في تطوير نفسه من خلال مواكبته لكل ما هو جديد في مجال عمله، وفي عدم تقبله لأراء العاملين في القرارات التي يتخذها، بالإضافة إلى ضعف وقصور في توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وضعف الانصات والتحفيز لوجهات النظر المختلفة، ولديه قصور في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية بالمؤسسة، ومن ثم قصور في استثمار الفرص والتحديات في البيئة الخارجية بالمؤسسة، غياب الترجمة لأهداف الجامعة لإجراءات عملية قابلة للتنفيذ بمؤسسته وقصور في توفير الأليات والأدوات لتنفيذ الاستراتيجيات بغية تحقيق الرؤية المستقبلية، وأيضاً ضعف التقدير والاهتمام بإنجازات السابقين بمميزاتها وعيوبها، غياب مراعاة لسلوكيات العاملين عند دمجهم في مراحل التغيير ويحولها من مقاومة إلى مشاركة حقيقية، لا يؤمن بقدرات وخبرات العاملين، ولا يهتم بتوضيح التغيير المطلوب ومبرراته، هذا بالإضافة إلى ضعف وقصور في تهيئة مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية مع إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة، قصور في توفير فرص التعليم واكتساب الخبرات الجديدة في مجال العمل للعاملين، ضعف الاهتمام بفتح قنوات اتصال جديدة ومتنوعة مع كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة داخلياً وخارجياً.^(١١٨)

فضلاً عن ضعف البنية التكنولوجية للجامعات المصرية، وغياب ثقافة استخدام التقنيات الرقمية الذكية داخل الجامعات، ومقاومة التغيير من قبل أعضاء هيئة

التدريس وعدم تقبلهم للأساليب الرقمية الذكية في التعليم، وكثرة أعباء القيادات وأعضاء هيئة التدريس، وندرة وجود أعضاء هيئة التدريس المدربين على إيجاد فن التعامل مع الفصول الذكية، وضعف مهارات طلاب الجامعات في التعامل مع التقنيات الرقمية غير المعتادة والتعامل مع المعرفة وكيفية تبادلها، والإخفاق في تكوين موارد بشرية خبيرة وماهرة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الذكية وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.^(١١٩)

ومن ناحية أخرى استمرار القائمين على إدارة النظم التعليمية بالكليات بنفس الفكر التقليدي، والابقاء على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المؤسسية، والاتصال العنكبوتي بين المستويات التنظيمية بالمنظومة التعليمية.^(١٢٠)

وضعف استثمار رؤساء الأقسام العلمية للتقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات والتي تمثل ضرورة ملحة من أجل مواجهة التغيرات التكنولوجية، بجانب كثرة الأعمال الإدارية والأعمال الروتينية الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية، وضعف الرغبة والحماس لدى رؤساء الأقسام العلمية في التغيير والتجديد والتمسك بما هو موجود ومجرب، وضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، حيث يميل الكثير من رؤساء الأقسام العلمية إلى العمل بفرديّة بعيداً عن العمل بروح الفريق مع ربط الخلافات الشخصية بالعمل.^(١٢١)

وضعف اهتمام القيادات الجامعية بترسيخ ثقافة تنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات الديناميكية بالجامعة، مع غياب التوجه الريادي الاستراتيجي لدى كثير من القيادات الجامعية، وجمود الهياكل التنظيمية وضعف توافرها مع التوجه الريادي الاستراتيجي، وضعف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.^(١٢٢)

بالإضافة إلى ضعف تهيئة المناخ الجامعي المشجع والداعم للابتكار والريادة والإبداع، وغياب الاستراتيجيات الريادية الإبداعية، وضعف قنوات الاتصال التي تسمح وتشجع تدفق الأفكار المبدعة والمبتكرة داخل الجامعة، وشيوع ثقافة النمطية والجمود

القيادة الكيفية كمدخل لتعزيز البعثة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق: دراسة تحليلية
أميرة السيد محمد السيد سلام / د/ أحمد نجم الدين عيساوي / د/ محمد محمد المنعم الشريف

والروتين، وكذلك الاستناد إلى هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة وليست مرنة. (١٣٣)

وضعف معارف وخبرات بعض رؤساء الأقسام بالجامعات المصرية؛ مما يؤثر على مستوى مهارات الإدارة الجامعية لديهم ويعوقهم عن تحقيق الأهداف المرجوة. (١٣٤)

ونقص تقبل بعض أعضاء هيئة التدريس للتقنيات الحديثة، وصعوبة مواكبة التطور السريع لتقنيات الحاسوب لدى أعضاء هيئة التدريس، وكثرة الأعمال الفنية والإدارية الملقاة على عاتق عضو هيئة التدريس، وصعوبة التقويم في بيئة التعلم المدمج، وصعوبة متابعة غياب الطلاب في بيئة التعلم المدمج، والجهد الزائد نتيجة الاستجابة لكل طالب على حدة عبر الانترنت في ظل زيادة أعداد الطلاب، والعبء الزائد لوضع وتنفيذ القواعد المنظمة لأنشطة تعلم الطلاب عبر الانترنت (الحضور، الالتزام بالمواعيد، المشاركة، أداء المهام، النزاهة الأكاديمية) (الانتحال). (١٣٥)

فضلاً عن وجود قصوراً في استخدام التقنيات الحديثة في التعليم من قبل بعض أعضاء هيئة التدريس بها نحو استخدام التعليم الهجين والذي يقدم إلى الطلبة العام الحالي رغبة اهتمام الدولة بضرورة استخدام هذه التقنيات وتوظيفها في التعليم. (١٣٦)

ورغم اهتمام مصر المتزايد بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن نظام التعليم عن بعد الذي انتهجته مصر واجه معوقاً هاماً هو ضعف هذه البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية، مقارنة بدول العالم المختلفة، وقد ظهر هذا الضعف في نتائج العديد من التقارير والمؤشرات الدولية والمحلية. (١٣٧) وهو ما أكدته دراسة أخرى، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعات المصرية الخاصة بمواكبة التعليم الهجين، والتي لم تستطع أن تتحمل الكم الهائل من التحميل أو عمليات الدخول، وارتفاع تكاليف التجهيزات المطلوبة للمحاضرة عبر المنصة خارج الجامعة والتي لم يستطع كثيراً من السادة أعضاء هيئة التدريس مجاراتها لارتفاع نفقاتها. (١٣٨)

فضلاً عن قلة التأهيل والتدريب الكافي لأعضاء هيئة التدريس، وعدم إطلاق منصات رقمية متخصصة؛ لتدريب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على نظام التعليم عن بعد، واقتصر الأمر على قيام العديد من الجامعات بتصميم البرامج التدريبية الاعتيادية الخاصة بترقيات أعضاء هيئة التدريس والخاصة بالتسجيل بالدراسات العليا لتكون أون لاين.^(١٢٩)

وعدم توفر الخدمات الفنية للتعليم الهجين، وغياب برامج التأهيل والتدريب للطلاب بصورة عامة، وعدم كفاءة أجهزة الطلاب التي يتدربون عليها في منازلهم، وصعوبات التقويم ونظام المراقبة والتصحيح والغياب، والمقررات الدراسية التي ما يزال أغلبها مطبوعة ورقياً، وكذلك مشكلة اللغة، فغالبية البرامج والأدوات وضعت باللغة الإنجليزية، وهذا ما يشكل عائقاً أمام بعض الطلاب للتعامل معها بسهولة ويسر، هذا بالإضافة إلى العزلة التي يتصورها الطلاب، والمشكلات التكنولوجية للطلاب، والالتزام بالوقت، والمشكلات التكنولوجية للمؤسسات.^(١٣٠)

وضعف استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التعليمية داخل الجامعة، ونقص مهارات أعضاء هيئة التدريس في استخدام الأساليب التكنولوجية، وندرة المقررات الإلكترونية داخل البرامج في المؤسسات التعليمية في الجامعة، ووجود بعض المعوقات الإدارية في تنفيذ المقررات الإلكترونية، والاعتماد على الأساليب التقليدية في تقويم الطلاب والتي لا تراعي نواتج التعلم المستهدفة.^(١٣١)

وانخفاض مهارات أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً، وعدم مواكبة أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا التدريسية، وضعف ثقافة التعامل مع الأساليب الإلكترونية من قبل الطالب وعضو هيئة التدريس، وانخفاض التمويل الخاص بتحويل المقررات إلكترونياً، وضعف التيار الكهربائي وانقطاعه أثناء الدراسة.^(١٣٢)

**الخطوة الخامسة: الإجراءات المقترحة لتدعيم القيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد
على تعزيز البراعة التنظيمية.**

في ضوء ما سبق، توجد مجموعة من المقترحات للقيادة التكيفية بجامعة الزقازيق بما يساعد على تعزيز البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبيان هذه المقترحات على النحو التالي:

- توفير برامج تدريبية لكل من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس باستمرار من أجل زيادة مهاراتهم وتطوير قدراتهم واكسابهم خبرات جديدة.
- الاطلاع على الأبحاث والتجارب العالمية والاستفادة منها؛ مما يؤدي إلى تيسير العمل الجامعي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها فيما يخدم العمل الجامعي.
- ضرورة حرص القيادات على رفع الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وتوفير الظروف البيئية الملائمة لهم مما يزيد دافعيتهم للعمل.
- تهيئة البيئة المحفزة للعمل والإنجاز عن طريق تقديم حوافز ومكافآت مجزية لأعضاء هيئة التدريس تتناسب مع حجم العمل الذي تم إنجازه.
- ضرورة التزام كل من القادة وأعضاء هيئة التدريس بالمعايير الأخلاقية السليمة.
- تبني القيادات للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة مع ضرورة الابتعاد على الأساليب التقليدية.
- تشجيع القادة لأعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

- ضرورة توافر الاستعداد النفسي والعقلي لدى القادة وأعضاء هيئة التدريس للنظر فيما عند الآخرين من خبرات محلية وعالمية حديثة والاستفادة منها مع الاحتفاظ بهويتنا العربية.
- ضرورة حرص القائد التكيفي على تشجيع وتسهيل عمليات التكيف من خلال التعلم والابتكار والتعاون من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- ضرورة تركيز القائد على مواجهة التحديات الخارجية والمعوقات التنظيمية والتي قد تتعرض لها الجامعة في المستقبل؛ لأن طبيعة التغيرات العالمية تفرض على الجامعة تكريس جميع مواردها المادية والبشرية من أجل مواجهة هذه التحديات.
- ضرورة وضع خطط وبرامج للتحسين والتطوير المستمر بما يتناسب مع متطلبات العصر والتغيرات العالمية.
- ضرورة توفير بيئة العمل المناسبة والمناخ الصحي الملائم لأعضاء هيئة التدريس.
- التخطيط لتجنب المشكلات المتوقع حدوثها مستقبلاً ووضع خطط طارئة لتقليل آثار المشكلات التي لا يمكن تجنبها.
- إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة والبحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات التقنية والتكيفية التي تواجه عملهم بالجامعة.
- اشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لخلق بيئة يمكن فيها إدارة التغيير، والعمل على استثمار الفرص الجديدة.
- يجب على القيادات الجامعية مراعاة توطيد العلاقات مع أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالجامعة، بالإضافة إلى تعزيز الثقة المتبادلة بينهم

المراجع

- ¹ منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع أزمة جائحة ١٩ - COVID : دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة. المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية، ١، ص٣٣.
- ² رفعت عمر عزوز. (٢٠١٤). الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢١(٩١)، ص٧٦.
- ³ أسماء أبوبكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣١(١٢٣)، ص٣٦٧.
- ⁴ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديدة بالثقة. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٨٩)، صص ٨٠٥ - ٨٠٦.
- ⁵ راجع:
- أسماء أبو بكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي الجديد. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ٨٠، ص٦٤١.
 - فرىده محمد غزالى سالم. (٢٠١٩). المناخ التنظيى وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس، ١٤(٢٠)، ص ١.

⁶Natalie Khan. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. **International Review of Research in Open and Distance Learning**, 18(3), P. 179.

⁷منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٤.

⁸Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. **Journal of Leadership Education**, 16(4), P.113.

⁹Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID–19. **Management Research Review**, 44(11), P.1479.

¹⁰Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.179.

¹¹Natalie Khan. (2017). **Ibid.**, P.182.

¹²سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). القيادة المهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤(٤٥)، ص ٣٧١.

¹³دعاء محمد أحمد دسوقي . (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٨٠٧ - ٨٠٨.

¹⁴المرجع السابق، ص٨٠٦.

¹⁵سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٤٧.

- ¹⁶ دعاء محمد أحمد دسوقي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨٢٩.
- ¹⁷ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٢.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص ٥١٠.
- ¹⁹ المرجع السابق.
- ²⁰ المرجع السابق، صص ٥١١ - ٥١٢.
- ²¹ عبد الناصر محمد رشاد، وهشام سيد عباس. (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧(٢٥)، ص ١٨٤.
- ²² أسماء أبوبكر صديق عبد الله. (٢٠٢٠). واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز. المرجع سابق، صص ٤٠٣ - ٤٠٤.
- ²³ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ مادة رقم ٥٦". (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٨.
- ²⁴ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). المرجع السابق، مادة رقم ٤٧". (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٦.
- ²⁵ المجلس الأعلى للجامعات. (١٩٩٨). المرجع السابق، مادة رقم ٤٣". (ط). القاهرة: المطابع الأميرية. ص ٢٤.
- ²⁶ شيرين محمد وسيم. (٢٠٢٠). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٧)، ص ١٩١.
- ²⁷ جمال علي خليل، ومحمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). سيناريوهات "جوديت" الهيكلية للتعويض بمستقبل منظومة التعليم العالي في مصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة استشرافية. المجلة التربوية بجامعة سوهاج، (٧٩)، ص ٧١.

- ²⁸ جمال علي خليل، ومحمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). المرجع السابق، ص ٧٥.
- ²⁹ محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ "جامعة الزقازيق نموذجاً". المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، (٧٧)، صص ٨٩٣ - ٨٩٤.
- ³⁰ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٥١٤.
- ³¹ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع السابق.
- ³² UNIVERSITY, W. G. (2021, MAY 1). **What is adaptive leadership?** Retrieved from WESTERN GAVERNORS UNIVERSITY: wgu.edu/blog/what-adaptive-leadership2101.html.
- ³³ مركز التطوير التنفيذي أندرسون. (٢٠٢٢). **مهارات القيادة التكيفية: تكيف وتميز في البيئات التنافسية.** دورة تدريبية. دبي: مركز التطوير التنفيذي أندرسون. صص ١ - ٢.
- ³⁴ Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Becoming an Adaptive Leader. Life long Faith, P.27.**
- ³⁵ رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. **المجلة التربوية بكلية التربية جامعة سوهاج،** ١(١٠٦)، ص ١٤.
- ³⁶ خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة،** ٢(١٩٤)، ص ٣٢٣.

- ³⁷ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٣٩٤.
- ³⁸ شيخة سلطان الرويس. (٢٠٢١). درجة تطبيق قادة المدارس لأبعاد القيادة التكيفية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الدوادمي في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية الأردنية، ٦(١)، صص ٩٧ - ١٢١.
- ³⁹ Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, Pp.1478-1498.
- ⁴⁰ Andrew Robert Casiello. (2019). **Adaptive Leadership Approaches in Online Education: A Study of Trust Creation and Change Management in Higher Education**. Unpublished Doctor of Philosophy Dissertation: Old Dominion University. Pp.1-140.
- ⁴¹ Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, Pp.178 -183.
- ⁴² رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، صص ١ - ٩٦.
- ⁴³ خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، صص ٣١٥ - ٣٥١.
- ⁴⁴ بسمة أحمد عبد الحافظ محمد يعقوب، مصطفى محمد أحمد الكرداوي، وفتحية حسن هريدي. (٢٠٢٢). تأثير البراعة التنظيمية على استدامة الجامعات المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٣)، صص ٢٨٩ - ٣٢٤.
- ⁴⁵ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٨٠١ - ٨٩٠.
- ⁴⁶ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٣٧١ - ٥٤٦.
- ⁴⁷ Elisa Thomas, Rhiannon Pugh, Danny Soetanto, & Sarah L. Jack. (2023). Beyond ambidexterity: universities and their

changing roles in driving regional development in challenging times. **The Journal of Technology Transfer**, 4, Pp.1–20.

⁴⁸Raphael Lissillour, & Javier Alfonso Rodriguez–Escobar. (2023). The Learning Organization“Organizational ambidexterity” and the learning organization: the strategic role of a corporate university. **The Learning Organization**, 30(1), Pp.55–75.

⁴⁹رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص٨.

⁵⁰سامر مظهر قنطجى . (٢٠١٩). دور القيادة التكيفية في إحداث التغيير الناجح. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية (٨٢)، ص٨.

⁵¹المرجع السابق.

⁵²منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص٤٢.

⁵³Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.29.

⁵⁴ **Ibid.**, P.29.

⁵⁵ The Practice of Adaptive Leadership. (n.d.). P.33.

⁵⁶Kefale Solomona Nebiyu, & Tilaye Kassahun. (2021). The Effects of Adaptive Leadership on Organizational Effectiveness at Public Higher Education Institutions of Ethiopia. **International Journal of Organizational Leadership**, 10(Special Issue), P.155.

⁵⁷Jerry Glover, Gordon Jones, & Harris Friedman. (2002). Adaptive leadership: When change is not enough (part one). **Organization Development Journal**, 20(2), P.27.

⁵⁸Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1479.

⁵⁹Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.117.

⁶⁰Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1479.

⁶¹منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٤ .

⁶²Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1481.

⁶³Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Ibid.**, P.1481.

⁶⁴Ronald A. Heifetz. (2006). Educational Leadership: Beyond a Focus on Instruction. **Phi Delta Kappan**, 87(7), P.512.

⁶⁵Kefale Solomona Nebiyu, & Tilaye Kassahun. (2021). **Op. Cit.**, P.156.

⁶⁶منى حى در عبد الجبار الطائي . (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٠ .

- ⁶⁷Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁶⁸Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.119.
- ⁶⁹Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁷⁰Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Op. Cit.**, P.120.
- ⁷¹Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). **Ibid.**, P.118.
- ⁷²Natalie Khan. (2017). **Op. Cit.**, P.180.
- ⁷³Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.27.
- ⁷⁴Charles T. Sherron. (2000). Psychometric development of the adaptive leadership competency profile. **PhD dissertation**, University of North Texas, Denton, Texas. Pp.25-28.
- ⁷⁵Robin Kessler. (2008). **Competency-Based Performance Reviews: How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way**. Pp.32-33.
- ⁷⁶امال كاظم مهدي. (٢٠٢١). أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/معمل الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية(٢٩)، ص ٤٨٤.
- ⁷⁷UNIVERSITY, W. G. (2021, MAY 1). **Op. Cit.**
- ⁷⁸ Jerry Glover, Kelley Rainwater, Gordon Jones, & Harris Friedman. (2002). Adaptive leadership (part two): Four principles for being adaptive. **Organization Development Journal**, 20(4), Pp.26-33.

⁷⁹Aamna Tariq Mukaram, Kashif Rathore , Mukaram Ali Khan, Rizwan Qaiser Danish, & Syed Sohaib Zubair. (2021). **Op. Cit.**, P.1480.

⁸⁰Ronald A. Heifetz. (2006). **Op. Cit.**, P.512.

⁸¹Ronald Heifetz, & Marty Linsky. (2011). **Op. Cit.**, P.28.

⁸² **Ibid.**

⁸³Ronald A. Heifetz. (2006). **Op. Cit.**, P.512.

⁸⁴Tenneisha Nelson, & Vicki Squires. (2017). Addressing Complex Challenges through Adaptive Leadership: A Promising Approach to Collaborative Problem Solving. **Journal of Leadership Education**, 16(4), P.117.

⁸⁵مني حسنين السيد طه. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهممة والتماثل التنظيمي "دراسة تطبيقية". **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، ١٠(١)، ص ١١٧.

⁸⁶رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص ٣٢.

⁸⁷خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، ص ٣٣٧.

⁸⁸المرجع السابق، ص ٣٢٦.

⁸⁹مني حسنين السيد طه. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١١٦.

⁹⁰دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨١٢.

⁹¹رشيدة السيد أحمد الطاهر، و نجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية. **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، ٥(٢١)، ص ١٧٧.

- ⁹² سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٥٠.
- ⁹³ Elisa Thomas, Rhiannon Pugh, Danny Soetanto, & Sarah L. Jack. (2023). Op. Cit., P.16.
- ⁹⁴ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٧٧.
- ⁹⁵ المرجع السابق، صص ١٧٧ - ١٧٨.
- ⁹⁶ محمود محمد أمىن عثمان الباشقالي، و أفضن ناظر ججو الداؤد. (٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. المجلة العربية للإدارة، ٣٥(٢)، ص ٣٣٢.
- ⁹⁷ محمد الأصمعي محروس. (٢٠٢٢). فلسفة التفكير الملهم وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية: ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية. المجلة التربوية، ٣(٩٥)، ص ١٣٦٩.
- ⁹⁸ المرجع السابق، ص ١٣٧٠.
- ⁹⁹ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٧٦.
- ¹⁰¹ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٠.
- ¹⁰² خديجة مقبول الزهراني. (٢٠٢٢). المرجع سابق، ص ٣٢٥.
- ¹⁰³ رشيدة السيد أحمد الطاهر، ونجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ١٧٣ - ١٧٤.
- ¹⁰⁴ مثال جواد عبد طوفان، و عادل عباس عد حسين الجنابي. (٢٠٢٢). دور الاحتواء الاستراتيجي في تعزيز البراعة التنظيمية (بحث استطلاعي تحليلي لأراء العاملين في رئاسة جامعة كربلاء. مجلة واسط للعلوم الإنسانية، ١٨(٥١)، ص ٢٤.
- ¹⁰⁵ منى حسنين السيد طه. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١١٠.

- ¹⁰⁶ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٥١٤.
- ¹⁰⁷ دعاء محمد أحمد دسوقي. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٨٠٢.
- ¹⁰⁸ جيهان زورو سعدو الباعدي، و ريوار جمال رشيد. (٢٠٢٢). القيادة الخادمة ودورها في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في عدد من الكليات في جامعة نورزو / محافظة دهوك. مجلة تنمية الراقدين، ٤١(١٣٤)، ص ١٧٣.
- ¹⁰⁹ حسام كامل سليم أبو عجوة. (٢٠٢١). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، ٨(١)، ص ١٥٦.
- ¹¹⁰ رانيا كمال أحمد محمد. (٢٠٢٣). المرجع سابق، ص ٢.
- ¹¹¹ جمانة طایل عيد ابو جنيب، و أمجد محمود درادكة. (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، صص ٧٩ - ٨٠.
- ¹¹² المرجع السابق، ص ٨٠.
- ¹¹³ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ٤٧٠.
- ¹¹⁴ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع السابق، ص ٥١١.
- ¹¹⁵ رشيدة السيد أحمد الطاهر، و نجاح رحومة أحمد حسين. (٢٠٢١). المرجع سابق، ص ١٨٦.
- ¹¹⁶ المرجع السابق، ص ١٨٦.
- ¹¹⁷ المرجع السابق، ص ٢٠٤.
- ¹¹⁸ سهام أحمد محمد علوان. (٢٠٢١). المرجع سابق، صص ٥١٣ - ٥١٤.

- ¹¹⁹ مروة محمود إبراهيم الخولاني. (٢٠٢١). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ٣(٨٧)، ص ١٤٨٥.
- ¹²⁰ جمال علي خليل، و محمد مصطفى محمد. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٧١.
- ¹²¹ عبد الستار محروس عبد الستار، و رشا عويس حسين. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٦٢)، ص ١٩١.
- ¹²² محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٨٩٤.
- ¹²³ محمد عيد عتريس. (٢٠٢٠). المرجع السابق، صص ٨٩٧ - ٨٩٨.
- ¹²⁴ أمل على محمود سلطان. (٢٠١٨). الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٥٦)، ص ٣٤.
- ¹²⁵ منى محمد الحرون، و ياسر ميمون عباس. (٢٠٢٠). جاهزية كليات التربية بمصر لتطبيق التعلم المدمج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٨)، صص ٣٥٤ - ٣٥٥.
- ¹²⁶ سماح السيد محمد السيد. (٢٠٢١). كفايات التعليم الهجين المتطلب توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر بعض خبراء التربية. مجلة العلوم التربوية، ٢٩(١)، ص ١٤٩.
- ¹²⁷ حسن مصطفى حسن سليم. (٢٠٢٠). تعزيز استجابة مصر لجهود منظمة اليونسكو في دعم التعليم في حالات الطوارئ: جائحة كوفيد- ١٩ نموذجاً. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣١(١٢٤)، ص ٦٦٨.

- ¹²⁸ أحمد سليمان إبراهيم. (٢٠٢١). دراسة تحليلية للتعليم الهجين في ظل جائحة كورونا لكليات التربية الرياضية في إطار تطوير التعليم الجامعي. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، ٤(٨)، ص ٩٧.
- ¹²⁹ حسن مصطفى حسن سليم. (٢٠٢٠). المرجع سابق، ص ٦٧٢.
- ¹³⁰ رواء محمد عثمان صبيح، و نورا أحمد محمود حافظ . (٢٠٢١). رؤية مقترحة لمتطلبات تطبيق التعليم الهجين بالجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية جامعة سوهاج (٨٧)، ص ٣٨٩.
- ¹³¹ جامعة الزقازيق. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣ - ٢٠٢٢. جامعة الزقازيق، مطبعة جامعة الزقازيق، صص ١٠٨ - ١٠٩.
- ¹³² جامعة الزقازيق. (٢٠٢٠). المرجع السابق، ص ١١٧.