

## Sustainable Leadership as a Mediating Variable in the Relationship between University Reputation and Organizational Ambidexterity: King Saud University is A Model

Abdulaziz Ahmed Ali Alharazi   
Department of Educational Administration and Planning,  
College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of  
Saudi Arabia

## القيادة المستدامة كمتغير وسيط في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية: جامعة الملك سعود أنموذجاً

عبدالعزيز أحمد علي الحرزي   
قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية  
السعودية



DOI  
<https://doi.org/10.37575/h/edu/22002>

RECEIVED  
الاستلام  
2024/06/05

EDIT  
التعديل  
2024/09/09

ACCEPTED  
القبول  
2024/09/25

NO. OF PAGES  
عدد الصفحات  
40

YEAR  
سنة العدد  
2024

VOLUME  
رقم المجلد  
1

ISSUE  
رقم العدد  
13

### Abstract:

The study aimed to reveal the mediating role of sustainable leadership in the relationship between the university's reputation and its organizational ambidexterity from the perspective of faculty members at King Saud University. This is done by revealing the degree of practicing the dimensions of sustainable leadership, the degree of achieving the dimensions of organizational reputation, as well as revealing the degree of achieving the dimensions of organizational ambidexterity. Therefore, the study relied on Predictive correlational, and the study sample consisted of (362) university faculty members. The questionnaire was used as a tool for collecting data, and the study reached a number of results, the most prominent of which are: Practicing the dimensions of sustainable leadership resulted in a moderate response rate in general, with a mean of (3.40) and a standard deviation of (0.762). The results of the study also revealed that the dimensions of organizational reputation had a high degree of response, with a mean of (3.49) and a standard deviation of (0.711). The results of the study also found that the dimensions of organizational ambidexterity had a moderate response rate, with an arithmetic mean of (3.32) and a standard deviation of (0.812). And that there is an effect of sustainable leadership as a mediating variable, the standard value of the regression weight was (.146). In light of the results, the study presented a number of recommendations, the most prominent of which are: encouraging university employees to contribute to presenting innovative ideas and benefiting from them in improving the level of the university's organizational reputation. Working to facilitate administrative procedures that ensure that faculty members and students obtain patents easily and without procedural complications.

**Keywords:** Sustainable Leadership, University Reputation, Organizational Ambidexterity.

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة، ودرجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية، وكذلك الكشف عن درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية؛ لذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي التنبؤي، وتكونت عينة الدراسة من (362) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة استجابة متوسطة بشكل عام، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,40) وانحراف معياري (0,762)، كما كشفت نتائج الدراسة عن أن أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة استجابة عالية، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,49) وانحراف معياري (0,711)، وأن أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة استجابة متوسطة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,32) وانحراف معياري (0,812)، وأن هناك تأثيراً للقيادة المستدامة بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار (0.146). وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، من أبرزها: توظيف القيادة المستدامة بوصفها نمطاً إدارياً في الجامعة لتحقيق سمعة عالية وبراعة تنظيمية مرتفعة، تشجيع منسوبي الجامعة على المساهمة في تقديم أفكار مبتكرة، والاستفادة منها في الارتقاء بمستوى السمعة التنظيمية للجامعة، والعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول أعضاء هيئة التدريس والطلبة على براءات الاختراع بسهولة، ودون تعقيدات إجرائية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المستدامة، سمعة الجامعة، والبراعة التنظيمية.

## المقدمة

يمر العالم المعاصر بتحولات وتغيرات متسارعة في شتى مجالات الحياة، لاسيما في ظل العولمة، والتسارع المعلوماتي، والتقدم المعرفي الهائل؛ مما أسهم بشكل مباشر في جعل المؤسسات المجتمعية -على اختلاف أنشطتها وأنواعها- في مواجهة العديد من التحديات والصعوبات التي تهدد استقرارها وتقدمها.

من تلك المؤسسات المجتمعية؛ تأتي المؤسسات التعليمية بمثابة المحرك الفاعل والحيوي في المجتمعات الإنسانية، وذلك لدورها الرئيس في تربية الأجيال، وإعدادهم لسوق العمل، ناهيك عن كونها مؤسسات تربية وتعليمية وأكاديمية في آن واحد، حيث تقوم بدور مهم يُلقى على عاتقها ضرورة العمل على مواكبة كل ما هو جديد في مجالات الحياة المختلفة (Hallinger,2023).

في مقدمة المؤسسات التعليمية؛ تشغل الجامعات موقعاً ريادياً وحيوياً لدى المجتمع، وما يواجهه من تغيرات متسارعة وتحديات مستمرة ينسحب أيضاً على تلك الجامعات (Smolentseva,2023)؛ حيث أصبحت في أمس الحاجة لإيجاد منهجيات علمية واستراتيجيات مُجددة تأخذ بعين الاعتبار التحديات المتنوعة والظروف المتغيرة؛ لذلك اتجهت أنظار المهتمين والمختصين نحو البراعة التنظيمية، وذلك بوصفها مدخلاً حديثاً في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية؛ حيث تعمل البراعة التنظيمية على الربط بين الجامعات وبيئتها، من خلال مزج التطوير المشترك بغية الوصول إلى ديمومة نجاح تلك الجامعات ونموها وتميزها (عبدالمعطي، ٢٠٢٣).

تُعد البراعة التنظيمية من الوسائل الأكثر أهمية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات، والمساهمة في استمرارها والحفاظ على بقائها، وذلك من خلال المساعدة في التكيف مع بيئاتها المضطربة وأزماتها المفاجئة (محمد، ٢٠٢٣).

يشير ناصف (٢٠٢٣) إلى أن البراعة التنظيمية مطلبٌ ملحٌ للجامعات في الآونة الأخيرة، بوصفها مدخلاً يسهم في استمرارية تلك الجامعات وتميزها، من خلال السعي لاستثمار الموارد المتاحة، والعمل على استكشاف القدرات الجديدة، من خلال التوفيق بين عمليات استثمار الجامعات لوضعها التنافسي، واستكشاف الفرص الجديدة في المستقبل.

بينت العديد من الدراسات، كدراسة عبدالمعطي (٢٠٢٣)، ودراسة (Lissillour (2023)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة عكيبة (٢٠٢٢) أهمية البراعة التنظيمية، وذلك بوصفها وسيلة لزيادة القدرة التنافسية للجامعات، ومساعدتها على المواءمة والتكيف مع البيئات المضطربة، والقدرة على تلبية احتياجات المستفيدين، والعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة؛ مما يسهم بشكل مباشر في تحسين سمعة الجامعات.

في السياق نفسه أكدت دراسة محمد (٢٠٢٣)، ودراسة (Ketabchi (2021) أهمية البراعة التنظيمية للجامعات كونها وسيلة ومدخلاً لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات، من خلال زيادة قدرتها التنافسية، ومساعدتها في تحسين موقعها الريادي والعالمي، والمساهمة في تلبية احتياجات المستفيدين المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك أكدت

في ضوء ما سبق؛ يتضح الاهتمام المتزايد لدى الجامعات في تحقيق درجة عالية من السمعة التنظيمية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توظيف أبعاد البراعة التنظيمية للجامعة؛ مما يسهم بشكل مباشر في الوصول إلى ميزة تنافسية عالية، ومن ثمَّ سمعة تنظيمية مرتفعة لتلك الجامعات.

يرى الباحث أنه في ظل ما تواجهه الجامعات من تحديات متنوعة وصعوبات فرضتها مقتضيات العصر الحاضر، ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ومتطلبات التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي، ورغبة في تعزيز جهود الجامعات في تحقيق مستهدفات التنمية المستدامة للوصول لمراكز عالمية متقدمة؛ مما يعني تحقيق درجة مرتفعة من البراعة التنظيمية، وسمعة عالية للجامعات؛ أصبح من الضروري أن تنتهج تلك الجامعات مداخل قيادية مناسبة وفعالة.

تُعدُّ القيادة حجر الأساس الذي تستند عليه عمليات التغيير والتطوير وجودة العمل بالجامعات، وعلى عاتق القادة تقع مسؤولية تحقيق الأهداف، ومواجهة التحديات والصعوبات القائمة، وإعداد الكوادر البشرية وتطويرها لكي تسهم في تطوير حركة التقدم العلمي والتقني والثقافي للمجتمع؛ لذلك وفي السياق نفسه أكدت رؤية ٢٠٣٠ ضرورة تأهيل القيادات التربوية والأكاديمية وتدريبها.

وفي ضوء توجهات القيادة المعاصرة التي تدعم استدامة الجامعات وتميزها في ظل بيئة معقدة ومتغيرة؛ ظهر مفهوم القيادة المستدامة بوصفه نمطاً إدارياً مُعاصراً يهدف إلى تحقيق التوازن لعناصر الجامعة ومكوناتها (Aung, ٢٠٢٣)، كما تسهم القيادة المستدامة في تعزيز تنافسية الجامعات، من خلال تنمية مهارات الكوادر

دراسة الكرعوي (٢٠١٧) أن للبراعة التنظيمية بأبعادها المختلفة دور كبير في بناء السمعة التنظيمية للمؤسسات التعليمية وتعزيزها بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص؛ لذلك تُعد السمعة من أبرز مكونات الاستراتيجية الخاصة بالجامعة لتحقيق أهدافها، من خلال جذب المستفيدين، والعمل على زيادة ثقة المجتمع المحلي والعالمي، حيث أصبح ينظر إلى سمعة الجامعة باعتبارها هدفاً استراتيجياً تسعى إليه بغية تحقيق ميزة تنافسية عالية (Vargo, 2023).

يؤكد الشريف (٢٠٢٣) أهمية بناء وتحسين السمعة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، وذلك في ظل التنافس العالمي المتزايد، والسعي المستمر للجامعات نحو استيعاب التغيرات المتسارعة والتطورات المختلفة، بما يسهم في رفع كفاءة الجامعة ومنسوبيها لتحقيق القدرة التنافسية، والتميز في الأداء.

في السياق نفسه يؤكد هاشم (٢٠٢٣) أن بناء السمعة التنظيمية للجامعات وتطويرها وتحسينها يساهم في استمرارية وتميز الجامعات، كما تساعد السمعة التنظيمية على زيادة قدرة الجامعات في مواجهة التحديات والأزمات المختلفة، كما أنها تمثل دعماً للجامعة في تحقيق تميزها في الأداء والتنافسية.

لذلك أكدت العديد من الدراسات، كدراسة صلاح الدين (٢٠٢٢)، ودراسة أرشيد (٢٠٢٢) الاهتمام المتزايد للجامعات بمدخل السمعة التنظيمية؛ حيث يعود ذلك إلى إدراك المنسوبين بأهمية السمعة التنظيمية في استدامة الجامعات وتميزها بوصفها أحد المقاييس الجوهرية للميزة التنافسية للجامعات.

### مشكلة الدراسة

مع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بدأت مؤسسات التعليم العالي مسيرة التحول والتطوير؛ حيث أصبح لزاماً على الجامعات السعودية القيام بأدوارها الرئيسية وفق مؤشرات ومستهدفات عالمية بجودة عالية وتميز؛ لذلك سعت في اتباع أساليب قيادية ومداخل تسهم بشكل مباشر في قيادة الجامعات لمرحلة التحول، وذلك بُغية تحقيق مستهدفات الرؤية فيما يتعلق بقدرتها على تلبية احتياجات سوق العمل في مختلف وظائفها الرئيسية، التعليمية منها، والبحثية، والمسؤولية المجتمعية (الرمثي، ٢٠٢٣).

كما تُعدُّ السمعة والبراعة التنظيمية من أبرز الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسات التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص؛ لذلك تطمح الجامعات في توظيف كل ما هو مناسب لتحقيق مستوى عالٍ من التميز وصولاً إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وهو ما ينعكس بظلاله على سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية (Klein,2023).

كشفت دراسة طایل (٢٠٢٠) عن وجود علاقة ارتباطية بين البراعة التنظيمية وسمعة الجامعة؛ تتمثل تلك العلاقة في الدور الإيجابي الذي تحققه أبعاد البراعة التنظيمية في تقدم الجامعة وتميزها والارتقاء بها وصولاً إلى سمعة عالية،

وفي السياق نفسه كشفت دراسة صلاح الدين (٢٠٢٢) أن هناك علاقة موجبة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، من خلال الدور الرئيس الذي يمثله التوظيف الجيد لأبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق سمعة عالية لمؤسسات التعليم العالي، وجاءت دراسة (2021)

Antonova التي توصلت إلى العلاقة الإيجابية بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، بوصفها من أبرز

البشرية والالتزام بتحقيق الأداء المتميز؛ مما يعني تحقيق ميزة تنافسية عالية، وسمعة تنظيمية مرتفعة للجامعات (Al-Zawahreh,2019).

وقد أكدت العديد من الدراسات، كدراسة الرمثي (٢٠٢٣)، ودراسة محمد (٢٠٢٣)، ودراسة Iqbal (2022)، ودراسة الصويغري (٢٠٢١)، ودراسة سفر (٢٠٢١)، ودراسة (2021) Fihlo ؛ على أهمية توظيف وتفعيل نمط القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، بهدف تحسين الأداء ونواتج التعلم، إلى جانب دعم زيادة المنافسة، كما كشفت تلك الدراسات قدرة نمط القيادة المستدامة على تطوير الجامعات بما يمكنها من التعليم بشكل أفضل وأسرع، وأكثر مرونة وديمومة، وقدرة على المواءمة والتكيف مع منافسيها؛ مما يدعم بشكل مباشر القدرة على تحقيق درجة عالية من البراعة التنظيمية، وسمعة مرتفعة لتلك الجامعات.

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء تطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية، وزيادة نهضتها وتميزها، وتحقيق جودة تضاهي الجامعات العالمية العريقة، ورغبة في تحقيق درجة عالية من البراعة التنظيمية، وسمعة مرتفعة للجامعات السعودية على وجه العموم، وجامعة الملك سعود على وجه الخصوص، وذلك بوصفها أول مؤسسة أكاديمية مستقلة غير هادفة للربح، ورغبة في أن تكون في مصاف الجامعات الرائدة بحلول عام ٢٠٣٠، وذلك تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠؛ جاءت هذه الدراسة للكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

في الجامعات تمر بأزمة، من عدم المصداقية، وبحاجة إلى تعزيز أنظمة القيم لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، من خلال الاستثمار الأمثل في الأكاديميين الذين يتمتعون بروح المبادرة العالية، الذين يجذبون الموارد المالية إلى الجامعات، ويوظفون الآليات المناسبة لإنقاذ سمعة المؤسسات التعليمية.

في السياق نفسه كشفت نتائج دراسة الحربي (٢٠٢١) أن الجامعات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تعوق إدارة السمعة التنظيمية، وأنها لازالت دون المستوى المطلوب، كما كشفت دراسة (Tong et al (2020) ضعف الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بأهمية بناء سمعة تنظيمية جيدة، ودورها في جذب الأنظار، وتميزها؛ حيث أوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود نحو بناء سمعة تنظيمية، بما يسهم بشكل مباشر في القدرات التنافسية للجامعات، وبما يتيح لها الأفضلية، وتحقيق مراكز متقدمة في التنافسية العالمية.

وفي السياق نفسه، وتدعيماً لمشكلة الدراسة، قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس، بهدف الكشف عن واقع متغيرات الدراسة بجامعة الملك سعود؛ حيث خلصت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن واقع البراعة التنظيمية وسمعة الجامعة لا تزال دون المستوى المأمول، وبحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث، مع ضرورة النظر في استثمار وتوظيف المداخل الإدارية المعاصرة، وبآتي في مقدمتها القيادة المستدامة.

وتعد القيادة المستدامة أيضاً من أبرز المداخل والأساليب الحديثة؛ حيث تمثل منهجاً قيادياً مُعاصراً لمواجهة التحديات والتعقيدات المتزايدة التي تواجه الجامعات (العردان، ٢٠٢٠)؛ لذلك أشارت العديد من الدراسات

المؤشرات الأساسية لمكانة الجامعة في سوق الخدمات التعليمية العالمية، كما توصلت دراسة الكرعاوي (٢٠١٧) إلى أن البراعة التنظيمية تمثل دوراً جوهرياً في تعزيز وبناء سمعة الجامعة عالمياً، يظهر ذلك جلياً في العلاقة الوثيقة والدور الذي تحققه أبعاد البراعة التنظيمية في سمعة الجامعة وتميزها.

وعطفاً على ما سبق؛ تتضح أهمية البراعة التنظيمية والسمعة لدى الجامعة، من خلال العلاقة الإيجابية التي تسهم من خلالها أبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق سمعة عالية لمؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات، وبالرغم من ذلك فإن مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لا يزال دون المستوى المأمول؛ حيث كشفت نتائج دراسة (Dhaniswara (2023) أن ضعف مستوى تطبيق البراعة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم العالي بسبب قلة الاهتمام والوعي اللازمين بدور البراعة التنظيمية في تحقيق تقدم ملموس وتميز للمؤسسة؛ حيث أوصت الدراسة بضرورة أن تبذل مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الجهود نحو تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بما يزيد من قدرتها التنافسية، وبما يتيح لها الأفضلية، وتحقيق مرتبة متقدمة في سباق التنافس العالمي.

كما توصلت دراسة كمال (٢٠٢٣) إلى أن تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بالجامعات حقق درجات متوسطة، وهو دون المستوى المطلوب، وفي السياق نفسه توصلت نتائج الطاهر وحسن (٢٠٢١) إلى ضعف الاهتمام بتطبيق أبعاد البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات.

أما فيما يتعلق بالسمعة التنظيمية ودورها في تميز وتنافسية الجامعات؛ فقد كشفت الدراسة التي أجراها (Vargo (2023) أن سمعة المؤسسات التعليمية المتمثلة

مرحلة مبكرة من البحث، بالإضافة إلى ندرة الكتابة في مجال القيادة المستدامة لدى مؤسسات التعليم العالي. من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لاحظ الباحث ندرة الدراسات السابقة التي أجريت في الجامعات السعودية حول تلك المتغيرات؛ لذلك وتأسيساً على ما سبق، ونتيجة لما تواجهه الجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة الملك سعود على وجه الخصوص من تحديات، وعوامل فرضتها التنافسية العالمية، ورغبة في توظيف أسلوب القيادة المستدامة لتحقيق درجة عالية من البراعة التنظيمية وصولاً إلى سمعة تنظيمية مرتفعة لجامعة الملك سعود تحقيقاً لمستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

#### أسئلة الدراسة

- ١- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟
- ٢- ما درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟
- ٣- ما درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟
- ٤- ما الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟

السابقة، كدراسة رانيا (٢٠٢٣)، ودراسة Loureiro (2022)، ودراسة (٢٠٢٢) Cuhadar إلى أهمية تطبيق أسلوب القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، وذلك بوصفه نمطاً إدارياً، وتوجهاً معاصراً يُسهم بشكل مباشر في استدامة تلك المؤسسات، وقدرتها على تحقيق التعليم المتميز والتنمية المنشودة.

كما أكدت العديد من الدراسات، كدراسة Karabetyan (2023)، ودراسة Kevin (٢٠٢٣)، ودراسة علي (٢٠٢٢)، على أن تطبيق القيادة المستدامة؛ أصبح من الأساليب والمداخل الضرورية التي يمكن توظيفها وتفعيلها في المؤسسات التعليمية والبيئات الأكاديمية لتحديد المؤشرات الأساسية وتنفيذها في إطار الحوكمة والاستراتيجية، والتوصل لجامعة عالمية مستدامة.

وبالنظر إلى مستوى تطبيق القيادة المستدامة بالجامعات السعودية؛ كشفت دراسة الرمثي (٢٠٢٣) أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وفي السياق نفسه كشفت دراسة الحازمي (٢٠٢٢) أن درجة تطبيق القيادة المستدامة جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة عيد (٢٠٢٢) إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت دراسة العردان (٢٠٢٠) أنها لا تزال دون المستوى المأمول، حيث حصلت أبعاد القيادة المستدامة على مستوى متوسط في عدد من الجامعات السعودية محل الدراسة، كما توصلت عدد من الدراسات السابقة، كدراسة (٢٠٢٣) Philip، ودراسة (٢٠٢٢) Iqbal، ودراسة (٢٠٢١) Xiaoyao إلى أن موضوع القيادة المستدامة لا يزال دون المستوى المطلوب، وأنه في

## أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- ٢- الكشف عن درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- ٣- الكشف عن درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.
- ٤- التعرف على طبيعة الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

- جانب نظري، يتمثل في إثراء المكتبة العربية ودعمها، بدراسة علمية تتناول متغيرات تُعدُّ من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة التربوية المتمثلة في أبعاد القيادة المستدامة، والسمعة والبراعة التنظيمية، إذ إن هناك ندرة في الدراسات التي طُبِّقت في مؤسسات التعليم العالي -على حد علم الباحث- لذلك فإن الدراسة الحالية تُعدُّ إضافة نوعية في هذا المجال.

- جانب تطبيقي، حيث إنه من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية واضعي السياسات التعليمية ومنتخذي القرارات بالجامعات السعودية بشكل عام، وجامعة الملك سعود على وجه الخصوص، من قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس من اتخاذ الإجراءات والمبادرات النوعية باتجاهات

تغيير أساليب القيادة التقليدية، لتبني الممارسات وأساليب القيادة المعاصرة ومدى تطبيقها، للاستفادة منها في تطوير ممارسات القيادة المستدامة، ولتحقيق درجات عالية لسمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية، بما يُسهم في تطوير أداء الجامعة بشكل عام، ولزيادة قدرتها التنافسية على المستويات كافة، والأصعدة المحلية منها والإقليمية والعالمية، كما يؤمل الباحث أن تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في المستقبل لإجراء دراسات أخرى تتناول محددات ومتغيرات تنظيمية لهذا السلوك.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على طبيعة الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، من خلال الكشف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة المتمثلة في أبعادها التالية: (التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، الإبداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية)، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية المتمثلة في أبعادها التالية: (جودة الخدمات، الممارسات الإبداعية، والأداء المالي)، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في بُعدي: (الاستثمار، والاستكشاف)، كذلك الكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة.

- الحد المكاني: طُبِّقت الدراسة على جامعة الملك سعود.

- الحد البشري: أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود.

- الحد الزمني: العام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣ م

**مصطلحات الدراسة**

**القيادة المستدامة:** عرف أفري وبريجستير القيادة المستدامة بأنها: "القيادة التي تتطلب اتباع منظور طويل المدى لصنع واتخاذ القرارات، وتنمية الإبداع المؤسسي الذي يهدف إلى زيادة قيمة العملاء، والتنمية، من خلال توظيف الأنشطة والمهارات داخل العمل، وتقديم مُنتجات وخدمات وحلول تتسم بالجودة"

(Avery & Bergsteiner, 2011:5).

يعرف الباحث القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية والإدارية التي يتبعها القيادات الأكاديمية بالجامعة بهدف تحقيق التوازن بين الاهتمام بالموارد البشرية والمالية والبيئية والاجتماعية، من خلال الأبعاد الآتية: التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، الإبداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية، وتقاس درجة ممارسة تلك الأبعاد بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذا الغرض.

**السمعة التنظيمية:** عرف يودينا Yudina السمعة التنظيمية بأنها: " التقييم الذي يصدره منسوبو ومستفيدو المؤسسة، من حيث قيادة استراتيجية قادرة على تلبية متطلباتها، والوفاء بوعودها، وقدرتها على تحمل المسؤولية المجتمعية، والتخلي بالمصادقية، وتهيئة المناخ الداعم للإبداع والابتكار، وجودة الخدمات المقدمة" (Yudina, 2018:٣٩٧).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تعبير عن الصورة الذهنية التي يُشكلها المستفيدون من خدمات جامعة الملك سعود، حول أبعاد السمعة التنظيمية المتمثلة في جودة الخدمات، والممارسات الإبداعية، والأداء المالي، وتقاس درجة تحقيق تلك الأبعاد بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذا الغرض.

**البراعة التنظيمية:** عرف سمث وآخرون البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتزامن بين عملية

الاستغلال التي تعتمد على تعزيز الموارد والإمكانات المتوفرة، وعملية الاستكشاف التي تركز على السعي نحو تطوير كفاءة المنظمة، في ضوء التجربة والمخاطرة" (Smith, 2016).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة جامعة الملك سعود على تحقيق التوازن بين استثمار الإمكانات المتوفرة، واستكشاف إمكانات جديدة، من خلال توظيف الإجراءات والممارسات المتميزة لتحقيق أكبر قدر من جودة المخرجات، وتقاس درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية المتمثلة في بعدي الاستثمار والاستكشاف، بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذا الغرض.

**المتغير الوسيط:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه: المتغير الذي يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويكون له دور في التأثير على المتغير التابع، من خلال قياس دور القيادة المستدامة بوصفها متغيراً وسيطاً في الكشف عن العلاقة بين سمعة الجامعة والبراعة التنظيمية، بناءً على استجابات عينة الدراسة للأداة المصممة لهذا الغرض.

**الإطار النظري والدراسات السابقة****المحور الأول: الإطار النظري****المبحث الأول: القيادة المستدامة****مفهوم القيادة المستدامة:**

يعرف كل من Mukhi (2023) و (٢٠٢٣) Crawford القيادة المستدامة بأنها " ذلك النمط القيادي القائم على التغيير ومراعاة الأجيال الحالية والمستقبلية والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل من خلال تبني رؤية محددة وتنويع مستدام طويل الأمد" ٣٥.

كما عرفها حباكة وزناتي (٢٠٢٢) بأنها " ممارسات استراتيجية تلبى المتطلبات الحالية والمستقبلية للمنظمة وذلك

كما حدد (Dyer ٢٠١٤) خمسة أبعاد للقيادة المستدامة متمثلة في: التفكير المنظم، تصميم خطة العمل، تطويل استراتيجيات التحول، استخدام أدوات متنوعة، وبناء المهارات. وفي السياق نفسه وضع Avery & Bergsteiner (2011) ستة أبعاد للقيادة المستدامة، هي: الاستثمار في البشر، تنمية القيادة الداخلية، الثقافة التنظيمية، المسؤولية البيئية، والسلوك الأخلاقي.

وعطفاً على ما سبق، يتضح تعدد وتنوع أبعاد القيادة المستدامة، بناء على وجهات نظر الباحثين والمختصين في مجال القيادة؛ لذلك سوف تتبنى الدراسة أبعاد القيادة المستدامة الآتية: التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، الإبداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية.

#### المبحث الثاني: السمعة التنظيمية

##### مفهوم السمعة التنظيمية

عرف كل من البشاشة والرابعة (٢٠٢٣) السمعة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الإدراكات والتصورات الإيجابية التي يحتفظ بها أصحاب المصلحة عن المنظمة التي ينبغي تطويرها بصورة مستمرة لتكتسب سمعة تنظيمية أعلى" ٢١، في حين عرف (Marjeta ٢٠٢٣) و Baydar (2023) السمعة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الصفات التراكمية الإيجابية التي اكتسبتها المنظمة بالثقة والإخلاص والمصادقية، وتحقق احتياجات المستفيدين في إطار التطور المستمر والجودة والتميز.

في السياق نفسه عرف (Krzysztof 2020) السمعة التنظيمية بأنها: إيجاد قيمة تنافسية على مستوى المؤسسة، من خلال تنظيم خطط التوازن، والتغلب على الضغوطات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ مما يسهم في تحقيق تصورات إيجابية لدى المنسوبيين وتوقعات المستفيدين.

بهدف تحقيق رؤيتها الاستراتيجية بمشاركة المعنيين بها" ١٤٢. وفي السياق نفسه عرف هلال ومحمد (٢٠٢٢) القيادة المستدامة بأنها قدرة قائد المؤسسة على تبني توجه مستدام يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر استدامة من خلال توظيف كل الموارد المتاحة واستثمارها لدى المؤسسة في إدارة التنوع، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية بما يعزز تبادل الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة.

##### أبعاد القيادة المستدامة

قدم عدد من الباحثين والمختصين في مجال القيادة جملة من الأبعاد للقيادة المستدامة، ومن ذلك حددت دراسة الرمزي (٢٠٢٣) خمسة أبعاد للقيادة المستدامة وهي: التوجه الاستراتيجي، الموارد البشرية، السلوك الأخلاقي، الإبداع والابتكار، المسؤولية المجتمعية. في حين حددت دراسة رانيا (٢٠٢٣) ستة أبعاد للقيادة المستدامة وهي: الثقافة التنظيمية، استدامة النجاح والتعلم، استدامة قيادة الآخرين، التوزيع الاستراتيجي، المسؤولية المجتمعية، استدامة الموارد البشرية. في حين نجد أن دراسة سفر (٢٠٢٢) حددت أربعة أبعاد للقيادة المستدامة والمتمثلة في: تنمية الموارد البشرية، التوجيه طويل الأجل، الإبداع والموهبة، المسؤولية المجتمعية. كما نجد أن الحسيني (٢٠٢١) حدد ستة أبعاد للقيادة المستدامة المتمثلة في: المنظور طويل الأمد، التنمية البشرية، الثقافة التنظيمية، الإبداع، المسؤولية المجتمعية، والسلوك الأخلاقي. في دراسة (Xiaoyao 2021) وضع خمسة أبعاد للقيادة المستدامة تتمثل في: الذات، الوظيفة، الأفراد، النظام، والبيئة. كما حددت دراسة (Gerard 2020) أربعة أبعاد رئيسة للقيادة المستدامة متمثلة في: التنوع، الأهداف قصيرة وطويلة المدى للمنظمة، اعتبارات الأطراف المعنية، والانعكاسات الفردية.

كما قدم آل راشد (٢٠١٨) نموذجاً للسمعة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد، هي: بُعد جودة الخدمة، بُعد بيئة العمل التنظيمية، بُعد القيادة الاستراتيجية، وبُعد الابتكار، وبُعد المسؤولية المجتمعية، في حين حدد (Protiviti 2013) خمسة أبعاد للسمعة التنظيمية وهي على النحو الآتي: التوجه الاستراتيجي، المرونة التنظيمية، التوجه الثقافي، العمليات المتضمنة، والالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق؛ يتضح تعدد أبعاد السمعة التنظيمية وتنوعها، بناء على وجهات نظر الباحثين، والمختصين في هذا المجال؛ لذلك سوف تتبنى الدراسة أبعاد السمعة التنظيمية الآتية: جودة الخدمات، الممارسات الإبداعية، والأداء المالي.

### المبحث الثالث: البراعة التنظيمية

#### مفهوم البراعة التنظيمية

عن مفهوم البراعة التنظيمية، يعرفها بدوي (٢٠٢٣) بأنها: مدخل إداري يقوم على تحقيق التوازن والتكامل بين استغلال الموارد واستثمارها، والإمكانيات المتاحة، واستكشاف الفرص الجديدة في آنٍ واحد بهدف تحقيق الأداء الأفضل.

كما قدم (Laster & Gardey 2022) تعريفاً لمفهوم البراعة التنظيمية بأنها: تلك الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة حتى تستطيع مواجهة المنافسة في اتجاهين على حد سواء، وهما استثمار الأعمال الحالية، واستكشاف الأعمال الجديدة.

وقدم (Shiler 2021) تعريفاً لمفهوم البراعة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على التعامل مع العناصر المتناقضة، كالكفاءة والمرونة، والتطوير المستمر، والتوفيق بين الموارد المتاحة والتكيف معها، من خلال الجمع بين استكشاف الموارد واستثمارها، في حين يعرف (Kafetzopoulos 2021) البراعة التنظيمية بأنها: مزيج يصف سلوك المنظمة التي نجحت في تحقيق مستوى عالٍ من الاستثمار والاستكشاف

وعرف (Willems 2019) السمعة التنظيمية بأنها: "أصل التأثير على أصحاب المصلحة، وكسب رضاهم؛ مما يسهم في زيادة التزامهم، وتفاعلهم، وولائهم للمؤسسة" ٢٠.

#### أبعاد السمعة التنظيمية

يختلف الباحثون والمختصون في تحديد أبعاد السمعة التنظيمية، وذلك باختلاف وجهات نظرهم وخلفياتهم المعرفية، حيث يرى الشريف (٢٠٢٣) أن للسمعة التنظيمية عدداً من الأبعاد المتمثلة في: المسؤولية المجتمعية، وجودة الخدمات المقدمة، والإبداع، في حين قدمت نهلة (٢٠٢٣) عدداً من أبعاد السمعة التنظيمية المتمثلة في: جودة الخدمة، القيادة، الجاذبية العاطفية، والمسؤولية الاجتماعية.

كما قدم البشيتي (٢٠٢٢) عدداً من أبعاد السمعة التنظيمية، حيث تمثلت في الأبعاد الآتية: المسؤولية المجتمعية، الأداء المالي، جذب العاملين الموهوبين، جودة الخدمة، الحوكمة، وأداة الجودة.

وفي السياق نفسه قدم (Overman 2020) أربعة أبعاد للسمعة التنظيمية، جاءت على النحو الآتي: البعد الأدائي، البعد التقني، البعد الأخلاقي، والبعد الإجرائي.

في حين يرى أحمد (٢٠١٩)، الدليمي (٢٠١٧)، وعبد الفتاح (٢٠١٤) أن أبعاد السمعة التنظيمية مُتمثلة في: الإبداع، المسؤولية المجتمعية، جودة الخدمة، الموثوقية، الأداء المالي، وجاذبية المنظمة.

ويرى كل من الصبيحات (٢٠٢٢)، ومحمد (٢٠١٨)، وصلاح الدين (٢٠١٧) أن للسمعة التنظيمية ثلاثة أبعاد، وهي: المسؤولية المجتمعية، المهارات الإبداعية، وجودة الخدمة المقدمة، كما قدم (Friedman 2019) ستة أبعاد للسمعة التنظيمية متمثلة في: الخدمات، المسؤولية الاجتماعية، محيط العمل، التأثير العاطفي، الرؤية والقيادة، والأداء المالي.

## الدراسات السابقة

### أولاً: دراسات مُتعلّقة بالقيادة المستدامة

أجرى الرمثي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات منسوبي جامعة ببشة عن القيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المختلط، وكانت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٨٥)، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة عينة الدراسة حول ممارسات القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي تبعاً لمتغير مقر العمل والجنس. وأجرى كل من فرج والعتيبي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة التي طبقت على (٣٣٦) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من هم أقل من (١٠) سنوات.

قام العمري والعبان (٢٠٢٣) بدراسة هدفت إلى التعرف عن واقع أبعاد القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستعانتم بالاستبانة التي طبقت على عينة تقدر بـ(٣٩٧) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن الممارسات التأسيسية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وفقاً للاستجابات، كما كشفت النتائج عن

المتزامن، وبالتالي تستطيع من خلالها تدبير متطلبات مهامها اليومية بكل كفاءة واقتدار.

### أبعاد البراعة التنظيمية

فيما يتعلق بأبعاد البراعة التنظيمية اتفقت العديد من الدراسات - في حدود ما وقف عليه الباحث- على أن للبراعة التنظيمية بعدين رئيسيين وذلك بوصفها أكثر الأبعاد تكراراً في الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تناول البراعة التنظيمية، حيث تتمثل أبعاد البراعة التنظيمية في البعدين الآتيين:

البعد الأول/ براعة الاستكشاف: جاء هذا البعد بمسمى بُعد الاستكشاف، في دراسة كل من كمال (٢٠٢٣)، والفيصل (٢٠٢٣)، ودراسة (Dhaniswara (2023) ، ودراسة ناصف (٢٠٢٣)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة حسنين (٢٠٢٢)، وفي السياق ذاته جاء هذا البعد بالمسمى نفسه في دراسة الرشيدي (٢٠٢٢)، ودراسة (٢٠٢١) Mura ، ودراسة (٢٠٢٢) Cao

البعد الثاني/ براعة الاستثمار أو الاستغلال: في هذا البعد، تناولته العديد من الدراسات بمسمى بعد الاستثمار، كدراسة بدوي (٢٠٢٣)، ودراسة عبدالمعطي (٢٠٢٣)، في حين جاء بمسمى بُعد الاستغلال في دراسة نجم (٢٠٢٢)، ودراسة (Lastra (2022) ، ودراسة (Ketabchi Kafetzopoulos (٢٠٢١) ، ودراسة (٢٠٢٠) (2021) ، ودراسة طایل (٢٠٢٠).

بناء على ما سبق؛ يتضح أن للبراعة التنظيمية بُعدين رئيسيين، كما قدمتها العديد من الدراسات السابقة والأدب النظري، وهو ما تبناه الباحث في هذه الدراسة، وانعكس على أداة الدراسة الحالية، وهذه الأبعاد متمثلة في بُعد الاستثمار ويُعد الاستكشاف.

الابتكار الاجتماعي الذي له تأثير على الأداء المستدام، كما كشفت الدراسة عن تحقيق أبعاد القيادة المستدامة لدرجة ممارسة عالية ودورها في تحقيق الأهداف الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي.

وفي دراسة عيد (٢٠٢٢) هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة بجامعة أم القرى، في ضوء نموذج افري وبريجستر ومتطلبات تعزيزها، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (٣٣٣) عضواً، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت موافقة عينة الدراسة نحو متطلبات تعزيز ممارسات القيادة المستدامة بدرجة عالية جداً.

وأجرى الحازمي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وقد تمثلت أداة الدراسة في استبانة طُبِّقت على عينة بلغت (٣٧١) عضواً. توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، حيث جاءت الأبعاد مرتبة كالتالي: السلوك الأخلاقي، والتوجه الاستراتيجي، والإبداع والابتكار، والمسؤولية المجتمعية، وتنمية واستثمار الموارد المادية والبشرية.

في السياق نفسه أجرى Filho (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي، والوقوف على التحديات التي تواجهها، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي طُبِّقت على عينة بلغ عددها (٥٠) عضواً من ذوي الخبرة في المجال القيادي في ٢٩ دولة أوروبية، وقد

موافقة العينة على ممارسات الحوافز الرئيسية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة أيضاً.

كما أجرى مسلم (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة المستدامة، وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبِّقت على عينة الدراسة التي تكونت من (٣٧٠)، وأثمرت الدراسة عن عدة نتائج، منها: أن ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، وذلك لأبعاد المسؤولية المجتمعية، واستدامة قيادة الآخرين، والممارسات الأخلاقية.

هدفت دراسة سفر (٢٠٢٢) إلى الكشف عن درجة أبعاد القيادة المستدامة بالكليات التقنية، في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبِّقت على عينة عشوائية قوامها (٩٩) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة.

وفي السياق نفسه أجرى Iqbal (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن تأثير نمط القيادة المستدامة على الأداء المستدام، من خلال التعرف على دور الابتكار الاجتماعي كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، وبلغت عينة الدراسة (٥٠٠) عضو، وقد أثمرت الدراسة عن عدة نتائج منها: تأكيد الدور الوسيط للابتكار الاجتماعي في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام، وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة المستدامة على

النتائج إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، والكلية، والرتبة العلمية.

### ثانياً: دراسات مُتعلقة بالسمعة التنظيمية

أجرى الشريف (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة تبوك، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، حيث طُبِّقت على عينة بلغت (١٩٦٤) عضواً، وقد توصلت النتائج إلى أن واقع أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج أن هناك عدداً من المعوقات لتحقيق السمعة التنظيمية، حيث تمثلت في المعوقات المجتمعية، والمعوقات المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة، والمعوقات المتعلقة بالإبداع.

أجرى عربيات (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر معايير الاستدامة بأبعادها المختلفة على سمعة الجامعة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (٣٨٥)، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر معايير الاستدامة بأبعادها على سمعة الجامعة، كما كشفت نتائج الدراسة أن واقع أبعاد سمعة الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العينة.

كما أجرى Vargo (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة توفر أبعاد السمعة التنظيمية لدى العديد من الجامعات، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، حيث طُبِّقت على عينة من القيادات الأكاديمية بلغ قوامها (١٠٩) أعضاء، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة توفر متوسطة، كما كشفت النتائج أن سمعة المؤسسات التعليمية المتمثلة في الجامعات تمر بأزمة من عدم المصداقية، وبحاجة إلى تعزيز أنظمة القيم لدى

توصلت الدراسة إلى أن القدرة على الابتكار والإبداع والتفكير على المدى البعيد، ومواجهة الأزمات جاءت بدرجة عالية، وإعادة هيكلة البرامج والمناهج الدراسية والاستثمار في التعليم من أجل التنمية المستدامة حصلت على درجة تقديرات عالية بالنسبة للإجراءات التي يجب اتخاذها لتعزيز القيادة المستدامة.

وأجرى كل من الصويعي والفاخري (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على خصائص ومبادئ القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي الليبية، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، حيث كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وقد بلغت العينة (١٦١) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة ضعيفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تُعزى لمتغير التخصص، ولصالح التخصصات العلمية.

كما أجرى العردان (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة أداةً للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣١٥) عضواً. كشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت جميع أبعاد المحور على درجة متوسطة.

في حين أجرى Zawahreh (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وبلغت العينة (١٧٠) عضواً، وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة المستدامة كانت بدرجة مرتفعة، كما أشارت

الجامعة، كما كشفت النتائج أن البراعة التنظيمية تؤثر على سمعة الجامعة.

وأجرى البشيتي (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الفاعلية الذاتية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين السمعة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبِّقت على عينة بلغت (٣٥٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج أن مستوى توفر أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، في حين كشفت النتائج وجود تأثير بدرجة متوسطة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية؛ مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما.

وفي دراسة قام بها Antonova (2021) هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد السمعة التنظيمية للجامعة، وأثرها كمؤشر ريادي في سوق الخدمات التعليمية، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج المختلط، حيث اعتمد البحث على دراسة البيانات للعديد من الجامعات لفترات زمنية ما بين ٢٠١٧ - ٢٠١٩ ، والتي تعتمد على طريقة تحليل البيانات، كما أجرت الدراسة مقابلات شبه منتظمة مع عدد من الهيئة الأكاديمية بلغ قوامها (٦٢) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد السمعة التنظيمية جاء بدرجة عالية، كما كشفت النتائج أن السمعة الأكاديمية أحد المؤشرات الأساسية لمكانة الجامعة، كما توصلت الدراسة إلى العلاقة الإيجابية بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية.

كما أجرى عسيري (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى، في ضوء بعض النماذج العالمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبِّقت على عينة بلغت (٧٢٩) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط

منسوبي الجامعات، وذلك من خلال الاستثمار في الأكاديميين الذين يتمتعون بروح المبادرة، ويجذبون الموارد المالية، ويوظفون الآليات المناسبة لإنقاذ سمعة الجامعات.

وفي السياق نفسه أجرى أرشيد (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بالأردن، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وبلغت العينة (٢٥٠) عضواً ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العينة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الارتباط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والسمعة التنظيمية.

كما أجرى الصبيحات والشرفات (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية، من وجهة نظر الأكاديميين بجامعة آل البيت، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، كما كانت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طُبِّقت على عينة تقدر بـ(٢٥٠) عضواً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، في تقديرات أفراد العينة.

وأجرى صلاح الدين (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية، من وجهة نظر منسوبي جامعة قابوس، ولتحقيق ذلك كان المنهج المستخدم الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة العينة التي بلغ قوامها (٢٠٣) أعضاء، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من البراعة والرشاقة التنظيمية على سمعة

وجاءت دراسة الفيصل (٢٠٢٣) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية، والكشف عن ممارسة أبعاد الاستقلال الذاتي بالجامعات السعودية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة الأداة التي طُبِّقت على عينة قوامها (١١٢) عضواً، كشفت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الاستقلال الذاتي.

في نفس السياق جاءت دراسة (Dhaniswara 2023) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداتا الدراسة هي الاستبانة والمقابلة المنتظمة مع عينة من القيادات الأكاديمية بلغت (٨٥) عضواً، وقد خلصت النتائج إلى ضعف مستوى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بسبب قلة الاهتمام والوعي اللازم بدور البراعة التنظيمية في تحقيق تقدم ملموس وتميز للمؤسسة؛ لذلك دعت الدراسة إلى ضرورة أن تبذل مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الجهود نحو تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية بما يزيد من قدرتها التنافسية.

جاءت دراسة عبد المعطي (٢٠٢٣) التي كشفت عن دور القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت الاستبانة أداة طُبِّقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت (٤١٠) أعضاء، وتوصلت النتائج إلى أن توفر أبعاد القيادة الملهمة جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج أن توفر أبعاد البراعة التنظيمية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد البراعة التنظيمية.

الحسابي العام للاستجابات حول واقع أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة منخفضة، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الفئة المستهدفة والنوع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الابتكار لصالح رتبة أستاذ مساعد.

كما أجرى (Tong et al 2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توفر أبعاد السمعة التنظيمية ودورها في تحقيق التنافسية لدى عدد من الجامعات، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وكذلك أجرت الدراسة عدداً من المقابلات المنتظمة مع عدد من القيادات الأكاديمية التي بلغ قوامها (٥٦) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن توفر أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج ضعف الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بأهمية بناء سمعة تنظيمية جيدة، ودورها في جذب الأنظار وتميزها؛ لذلك أوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من الجهود نحو بناء سمعة تنظيمية، بما يسهم بشكل مباشر في القدرات التنافسية للجامعات.

### ثالثاً: دراسات مُتعلّقة بالبراعة التنظيمية

أجرى كمال (٢٠٢٣) دراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبِّقت على عينة بلغت (٥٨٣) عضواً، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة، وكشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة المستدامة والبراعة التنظيمية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول متغير الجنس لصالح الذكور.

الموارد البشرية بالجامعة، حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي جُمعت - من خلالها- البيانات، وأظهرت النتائج تحقيق درجة ممارسة عالية في أبعاد البراعة التنظيمية، كما كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية بالجامعة مرتبطة بأبعاد البراعة التنظيمية.

كما جاءت دراسة طایل (٢٠٢٠) التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الأداة المستخدمة لذلك هي الاستبانة التي طُبقت على عينة بلغت (٣٠٩) أعضاء، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة أبعاد التفكير الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى توفر أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد البراعة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة، من حيث صياغة عنوان الدراسة، تحديد مشكلة الدراسة، إعداد وصياغة أسئلة الدراسة، الاستفادة من كتابة الإطار النظري، العمل على بناء أداة الدراسة وإخراجها، والاستفادة من مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

أبرز ما يميز الدراسة الحالية: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بوصفها الدراسة الأولى -على حد علم الباحث- التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في القيادة المستدامة، سمعة الجامعة، والبراعة التنظيمية، كما تميزت الدراسة الحالية باختلافها عن

وأجرى نجم (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور القدرات الديناميكية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة التي طُبقت على عينة قوامها (٢٣٤) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة موافقة العينة على أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القدرات الديناميكية، مع أبعاد البراعة التنظيمية في تلك الجامعات.

كما جاءت دراسة مقبول (٢٠٢٢) التي هدفت للكشف عن أثر البراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، طُبقت على عينة بلغ قوامها (٣٧٠) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد العينة نحو ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما كشفت الدراسة وجود أثر إيجابي للبراعة التنظيمية في تنمية مهارات القرن الواحد والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

وجاءت دراسة الطاهر وحسن (٢٠٢١) التي كشفت عن دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة التي طُبقت على عينة بلغ قوامها (٢٠٠) عضواً، وكشفت النتائج أن توافر أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود تأثير ودور بارزين للتعليم الهجين في تنمية أبعاد البراعة التنظيمية، وذلك في بُعدي الاستغلال والاستكشاف.

في السياق نفسه جاءت دراسة (Ketabchi 2021) التي كشفت عن دور أبعاد البراعة التنظيمية في تسهيل مرونة

ثم حدد الباحث حجم عينة الدراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة التي بلغت ٣٥٠ مفردة.

وأرسل الباحث الاستبانة الإلكترونية لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حتى حصل على (٣٦٢) من الردود الإلكترونية، وفيما يأتي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير نوع الكلية

نوع الكلية	التكرار	النسبة
نظرية	٢٠١	٥٥,٥
علمية	١٦١	٤٤,٥
المجموع	٣٦٢	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (٢٠١) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥,٥%)، من أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٦١) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٤,٥%) من أعضاء هيئة التدريس بالكليات العلمية، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٢٠٢	٥٥,٨
أنثى	١٦٠	٤٤,٢
المجموع	٣٦٢	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (٢٠٢) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٥,٨%)، من أعضاء هيئة التدريس الذكور، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٦٠) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٤,٢%) من عضوات هيئة التدريس الإناث، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

الدراسات السابقة في أهداف الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والمنهجية التي اعتمدت أسلوب النمذجة بالمعادلة البنائية الذي يُعرف بالمنهج الارتباطي التنبؤي.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة الحالية منهجاً كمياً يعتمد على تصميم البحث الارتباطي التنبؤي ( Predictive correlational research)، وذلك نظراً لمناسبته طبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود البالغ عددهم (٤٠٢٩)، بحسب إحصائية مكتب إدارة البيانات بالجامعة للعام الدراسي ١٤٤٥هـ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح مفردات مجتمع الدراسة بحسب

متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية)

المرتبة	ذكر	أنثى	المجموع
أستاذ	٦٢٥	١٠٠	٧٢٥
أستاذ مساعد	١٥٧١	٩١٤	٢٤٨٥
أستاذ مشارك	٦٠٦	٢١٣	٨١٩
المجموع	٢٨٠٢	١٢٢٧	٤٠٢٩

عينة الدراسة

نظراً لتجانس مجتمع الدراسة فقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك بتطبيق أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (الصياد، ١٩٨٩، ص ١٣٧):

$$S = \frac{\chi^2 * N * p(1-p)}{d^2 * (N-1) + \chi^2(p + (1-p))}$$

عالية جداً (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

### صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرض الباحث أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (١٥) من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات؛ للحكم على مدى صلاحية وقياس الاستبانة لما وضعت لقياسه في مجالات الاستبانة ، من حيث مدى انتماء العبارة للمحور، ومدى وضوح اللغة، مع التعديل المقترح في حال وجود إضافات أو ملاحظات يرون إيضاها، وعدّل الباحث الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاستبانة ، وذلك بحساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور الأول (ن=٣٠)

م	فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	معامل الارتباط بالمحور
<b>البعد الأول</b>			
٠١	مشاركة المنسويين في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء التطلعات المستقبلية.	**٠,٨١٧	**٠,٧٧٣
٠٢	توفير البيئة المناسبة لتبادل الأفكار والآراء بشأن القضايا التعليمية.	**٠,٩١٦	**٠,٨٤٣
٠٣	تلبية احتياجات المنسويين بمهنية عالية وفق الإمكانيات المتاحة.	**٠,٨٩٩	**٠,٨٢٣
٠٤	تقديم برامج أكاديمية متميزة لمواكبة وظائف المستقبل.	**٠,٨٤٨	**٠,٨٠٥
٠٥	توظيف أحدث الآليات الرقمية والذكية في مجال التعليم.	**٠,٩٣٧	**٠,٨٨٧

جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة
أستاذ	٧٧	٢١,٣
أستاذ مشارك	١٢٠	٣٣,١
أستاذ مساعد	١٦٥	٤٥,٦
المجموع	٣٦٢	%١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (١٦٥) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٥,٦%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٧٧) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢١,٣%) من الأساتذة، وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: يقيس البيانات الأولية، ممثلة في نوع الكلية، الجنس، والرتبة الأكاديمية.

الجزء الثاني: يتكون من (٥١) فقرة تقيس محاور الدراسة.

وتكون الاستجابة على فقرات الاستبانة عن طريق اختيار بديل من خمسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

م	فقرات المحور الأول	معامل	معامل الارتباط بالمحور
٠٦	تقييم أداء الأعمال وفق مؤشرات ومستهدفات واضحة ومُعلنة للمنسوبين.	**٠,٩٠٨	**٠,٨٢١
<b>البعد الثاني</b>			
٠١	استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية للعمل بالجامعة.	**٠,٩٠٠	**٠,٨٠٢
٠٢	تفعيل آلية التعاقب الوظيفي لاكتشاف القيادات الأكاديمية لتنميتهم ورعايتهم.	**٠,٩٣٣	**٠,٨٣٢
٠٣	تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.	**٠,٩٤٤	**٠,٨٦٩
٠٤	تطوير منسوبي الجامعة معرفياً ومهنيًا من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.	**٠,٩٤٠	**٠,٨٦٢
٠٥	توفير المنح وفرص الابتعاث للمنسوبين مع جامعات متقدمة ومتميزة عالمياً	**٠,٩١٦	**٠,٨٣٣
٠٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية في مجلات عالمية رائدة.	**٠,٨٨٧	**٠,٨١٤
<b>البعد الثالث</b>			
٠١	توفير بيئات تنافسية ومشجعة للإبداع والابتكار في الجامعة.	**٠,٨٤٧	**٠,٧٧٨
٠٢	تحفيز المبدعين والموهوبين من منسوبي الجامعة في التخصصات كافة.	**٠,٩٤٧	**٠,٨٢٤
٠٣	تبني أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية ومبتكرة.	**٠,٩٤٣	**٠,٨٤٥
٠٤	تعزيز فرص المنافسات المحلية والعالمية لمنسوبي الجامعة.	**٠,٩٤٦	**٠,٧٦٥
٠٥	استثمار موارد الجامعة البشرية والمادية باحترافية عالية.	**٠,٩٠٩	**٠,٧٣٥
٠٦	دعم التقنيات الرقمية المبتكرة والآليات الذكية بالجامعة.	**٠,٩٠٠	**٠,٧٦٢
<b>البعد الرابع</b>			
٠١	توفير برامج أكاديمية وأنشطة علمية تُلبّي احتياجات المجتمع.	**٠,٨٢٠	**٠,٨٢٦
٠٢	عقد شراكات متنوعة في مجال البحث العلمي مع مؤسسات المجتمع المحلي.	**٠,٩٠١	**٠,٨٣٥
٠٣	تسويق المشروعات العلمية والتقنية لخدمة المجتمع.	**٠,٨٩٦	**٠,٧٩٧
٠٤	توفير استراتيجيات بين الجامعة والقطاعات المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة.	**٠,٨٩٤	**٠,٦٧٨
٠٥	تدريب الخريجين وفق برامج تأهيلية موجهة لتلائم سوق العمل.	**٠,٩٢٤	**٠,٧٢٠
٠٦	تشجيع ودعم الأعمال والأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	**٠,٩٤٥	**٠,٧٥٦

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور الثاني (ن=٣٠)

م	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط
<b>البعد الأول</b>			
٠١	الاعتماد على مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات الجامعية.	**٠,٩١٨	**٠,٧٥٠
٠٢	الالتزام في تنفيذ الخدمات التعليمية وفق معايير ومؤشرات الجودة.	**٠,٩٠٧	**٠,٧٥٥
٠٣	التحسين المستمر لنوعية مخرجات الجامعة.	**٠,٩٢٤	**٠,٧٢٣
٠٤	تلبية احتياجات منسوبي الجامعة بجودة عالية.	**٠,٨٨١	**٠,٧٠٢
٠٥	توفير المتطلبات الفنية اللازمة كافة لتطوير الخدمات المختلفة.	**٠,٨٥٦	**٠,٧٢١
<b>البعد الثاني</b>			
٠١	توفير ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة لإبداع وتميز منسوبي الجامعة.	**٠,٧٢١	**٠,٦٣٧

**٠,٨٠٥	**٠,٨٩٤	تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة نحو الحصول على براءات الاختراع.	٠٢
**٠,٨٠٩	**٠,٨٨٢	تطوير مستمر لبرامج الجامعة بما يتوافق مع الميزة التنافسية.	٠٣
**٠,٨٢١	**٠,٨٥٤	تكوين وعقد شراكات أكاديمية مع جامعات رائدة عالمياً.	٠٤
**٠,٨٤١	**٠,٩٠٥	استقطاب متميزين ذوي خبرة وسمعة عالية في مجالات أكاديمية مختلفة.	٠٥
<b>البعد الثالث</b>			
**٠,٧٨٨	**٠,٩٢٧	تنويع مصادر دخل مُبتكرة لدى الجامعة.	٠١
**٠,٨٢١	**٠,٩٦٤	توظيف البحوث التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة بالجامعة.	٠٢
**٠,٧٩٥	**٠,٩٦٢	الاستثمار الأمثل لمرافق الجامعة ومبانيها لرفد ميزانيتها.	٠٣
**٠,٧٩٨	**٠,٩٠٢	تقديم الخدمات والاستشارات مدفوعة الأجر للمؤسسات المجتمعية.	٠٤
**٠,٨٠٨	**٠,٩١٠	تسويق الإنتاج العلمي لمنسوبي الجامعة للمجتمع المحلي.	٠٥

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للتطبيق الميداني.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بنود محور الدراسة بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور الثالث (ن=٣٠)

م	فقرات المحور الثالث	معامل	معامل
		الارتباط	الارتباط
		بالبعد	بالمحور
<b>البعد الأول</b>			
٠١	الاستفادة من الفرص والإمكانات المتاحة بما يحقق أهدافها ويعزز مكانتها التنافسية.	**٠,٨٦٦	**٠,٧٩٢
٠٢	التحسين المستمر للخدمات الجامعية بهدف مواكبة التطورات الحديثة.	**٠,٨٩٥	**٠,٨٥٧
٠٣	توجيه منسوبي الجامعة بشكل مستمر إلى الفرص التطويرية المتاحة.	**٠,٩٠٥	**٠,٨٩١
٠٤	توظيف الأساليب التقنية المعاصرة في إنجاز الاعمال والمهام المطلوبة.	**٠,٩٠٤	**٠,٨٦٨
٠٥	استثمار القدرات الإبداعية لمنسوبيها بشكل دائم.	**٠,٩٠٤	**٠,٨٧٤
٠٦	الاستمرار في تحسين كفاءة الجامعة لتقديم مُنتجاتها بشكل متميز.	**٠,٩١٤	**٠,٨٧٥
<b>البعد الثاني</b>			
٠١	عقد شراكات استراتيجية للتعرف على قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية.	**٠,٨٥١	**٠,٨٤٠
٠٢	توفر برامج تدريبية للتنمية المهنية لمنسوبيها في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	**٠,٨٩٣	**٠,٩٢٧
٠٣	إجراء دراسات واستقصاءات بشكل دوري لقياس مدى رضا المنسويين.	**٠,٩٥٨	**٠,٩١٩
٠٤	توفر نظام إداري مرن لدى الجامعة للاستجابة للمتغيرات في سوق العمل.	**٠,٩٤٤	**٠,٨٧٢
٠٥	تشجيع منسوبي الجامعة على المساهمة في تقديم أفكار مبتكرة.	**٠,٩٤٦	**٠,٨٨٧
٠٦	رصد توجهات المستفيدين بهدف تطوير الخدمات الجامعية في ضوء احتياجاتهم.	**٠,٩٣٨	**٠,٩٠٨

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند للمحور الثالث تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكوّنة للتطبيق الميداني.

## ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات أداة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية عددها (٣٠) مفردةً من خارج عينة الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٨) معاملات ثبات ألفا كرونباخ (ن=٣٠)

محاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات
<b>المحور الأول</b>		
البعد الأول	٦	٠,٩٤٥
البعد الثاني	٦	٠,٩٦٤
البعد الثالث	٦	٠,٩٦١
البعد الرابع	٦	٠,٩٥١
معامل ثبات المحور الأول	٢٤	٠,٩٧٥
<b>المحور الثاني</b>		
البعد الأول	٥	٠,٩٣٨
البعد الثاني	٥	٠,٩٠٣
البعد الثالث	٥	٠,٩٦٣
معامل ثبات المحور الثاني	١٥	٠,٩٥١
<b>المحور الثالث</b>		
البعد الأول	٦	٠,٩٥١
البعد الثاني	٦	٠,٩٦٤
معامل ثبات المحور الثالث	١٢	٠,٩٧١
معامل الثبات الكلي	٥١	٠,٩٨٤

\*\* عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بين (٠,٩٠٣ - ٠,٩٧٥)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٨٤)، وهي جميعها قيم معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

## تصحيح أداة الدراسة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب الآتي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث أُعطي وزن للبدائل الموضحة في الجدول الآتي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول رقم (٩) تصحيح أداة الدراسة

درجة الممارسة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ومن ثم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى، من خلال المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =

$$٠,٨٠ = ٥ ÷ (١ - ٥)$$

لنحصل على التصنيف الآتي:

جدول (١٠) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من ٥,٠٠ - ٤,٢١
عالية	من ٤,٢٠ - ٣,٤١
متوسطة	من ٣,٤٠ - ٢,٦١
منخفضة	من ٢,٦٠ - ١,٨١
منخفضة جداً	من ١,٨٠ - ١,٠٠

## أساليب تحليل البيانات:

التكرارات والنسبة المئوية للتعرف على خصائص عينة البحث. المتوسط الحسابي (Mean) ؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات، من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الاستراتيجي		
متوسطة	٠,٨٠٧	٣,٣٥
البعد الثالث: الإبداع والابتكار		
متوسطة	٠,٧٦٢	٣,٤٠
الدرجة الكلية لجميع أبعاد القيادة المستدامة		

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع أبعاد القيادة المستدامة تمارس بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة جميع أبعاد القيادة المستدامة تشير إلى (متوسطة). كما تبين أن درجة ممارسة بعد المسؤولية المجتمعية جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى وعي أفراد الدراسة بأهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية ودورها الإيجابي في سلوكيات القيادة المستدامة، في حين جاءت درجة ممارسة الموارد البشرية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، ودرجة ممارسة عالية، وتغزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الموارد البشرية من أهم عناصر رأس المال في المنظمات، وعلى ذلك فلا بد من الاهتمام بها بدرجة كبيرة بما يسهم في تحقيق المستوى المطلوب من الرضا عن بيئة العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وجاءت درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣,٣٨)، وجاءت درجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بمستوى الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة لتوفير احتياجات التوجه الاستراتيجي، وجاءت درجة ممارسة بعد الإبداع والابتكار في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط موافقة (٣,٣٥) ودرجة ممارسة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن ممارسات الإبداع والابتكار لم تكن على الشكل المطلوب، وقد يرجع ذلك إلى

الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء، وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لحساب صق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos, V25)

**إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟**

للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، حسب الباحث التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة أبعاد القيادة المستدامة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١١): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد

القيادة المستدامة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية	٣,٤٥	٠,٩٢٨	عالية
البعد الثاني: الموارد البشرية	٣,٤٣	٠,٨٦٤	عالية
البعد الأول: التوجه	٣,٣٨	٠,٨٣٧	متوسطة

ممارسة القيادة المستدامة كانت بدرجة مرتفعة، وفيما يأتي تفصيل هذه الأبعاد على النحو الآتي

**البعد الأول: التوجه الاستراتيجي:**

جدول رقم (١٢) استجابات أفراد الدراسة لعبارات

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب

المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٦	تقييم أداء الأعمال وفق مؤشرات ومستهدفات واضحة ومعلنة للمنسويين.	٣,٤٩	٠,٨٩٧	عالية
٥	توظيف أحدث الآليات الرقمية والذكية في مجال التعليم.	٣,٤٠	٠,٨٩٢	متوسطة
٤	تقديم برامج أكاديمية متميزة لمواكبة وظائف المستقبل	٣,٤٠	٠,٩٣٧	متوسطة
١	مشاركة المنسويين في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها في ضوء التطلعات المستقبلية	٣,٣٧	١,٠١٨	متوسطة
٣	تلبية احتياجات المنسويين بمهنية عالية وفق الإمكانيات المتاحة	٣,٣٦	٠,٩٣٢	متوسطة
٢	توفير البيئة المناسبة لتبادل الأفكار بشأن القضايا التعليمية	٣,٢٤	٠,٩٨٨	متوسطة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>٣,٣٨</b>	<b>٠,٨٣٧</b>	<b>متوسطة</b>

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠)

يتبين من الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بُعد التوجه الاستراتيجي بوصفه أحد أبعاد القيادة المستدامة تمارس بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، التي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي تشير إلى (متوسطة)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي، تراوحت ما بين

قلة مستوى الوعي بأهمية ممارسات الإبداع والابتكار في تحقيق أهداف بيئة العمل الجامعي، وممارسة سلوكيات القيادة المستدامة بما يحقق أهدافها على أرض الواقع. وانفقت تلك النتيجة مع دراسة الرمثي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة المستدامة والتمكين الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، كما انفقت مع دراسة العمري والعبان (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن الممارسات التأسيسية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، كما انفقت مع دراسة مسلم (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، كذلك انفقت مع دراسة عيد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن ممارسة أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، وانفقت أيضاً مع دراسة الحازمي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، كما انفقت مع دراسة العردان (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة واقع أداء القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت تلك النتيجة مع دراسة فرج والعنيني (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة عالية، كما اختلفت مع دراسة سفر (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة المستدامة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة حصلت على درجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة Filho (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن القدرة على الابتكار والإبداع والتفكير على المدى البعيد، ومواجهة الأزمات جاءت بدرجة عالية في تقدير عينة الدراسة لها، كما اختلفت مع دراسة الصويغي، والفاخري (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن مستوى توفر أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة ضعيفة، كما اختلفت مع دراسة Zawahreh (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة

المتخصصة.			
٤	متوسطة	٠,٩٧٧	٣,٣٧
١ استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية للعمل بالجامعة.			
٥	متوسطة	٠,٩١٨	٣,٢٩
٢ تفعيل آلية التعاقب الوظيفي لاكتشاف القيادات الأكاديمية لتنميتهم ورعايتهم.			
٦	متوسطة	٠,٩٨٢	٣,٢٠
٣ تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة لتحقيق الأهداف المنوطة بهم.			
المتوسط العام		٠,٨٦٤	٣,٤٣
عالية			

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة يرون أن مؤشرات بُعد الموارد البشرية بوصفها أحد أبعاد القيادة المستدامة يتم ممارستها بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط عام بلغ (٣,٤٣)، وتبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الموارد البشرية تشير إلى (عالية)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الموارد البشرية، تراوحت ما بين (٣,٢٠) - (٣,٦٨)، وتبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة الموارد البشرية تشير إلى (متوسطة/عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٦): (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية في مجلات عالمية رائدة) في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٨)، ودرجة ممارسة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى الوعي بأهمية الأبحاث العلمية في مجال الموارد البشرية، والاستفادة من نتائج تلك البحوث في العمل الجامعي، في حين جاءت العبارة (٣): (تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة لتحقيق الأهداف المنوطة بهم)، في المرتبة (السادسة)، بمتوسط مقداره (٣,٢٠)، ودرجة ممارسة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى وجود بعض أوجه القصور في تمكين القيادات الجامعية،

(٣,٢٤ - ٣,٤٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي تشير إلى (متوسطة/عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٦): (تقييم أداء الأعمال وفق مؤشرات ومستهدفات واضحة ومُعنة للمنسوبيين)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٩)، ودرجة ممارسة عالية، ويتضح من تلك النتيجة حرص المسؤولين والقادة بالجامعة على أهمية ممارسة تقييم الأعمال بطريقة واضحة ومحددة لجميع منسوبي الجامعة.

في حين جاءت العبارة رقم (٢): (توفير البيئة المناسبة لتبادل الأفكار والآراء بشأن القضايا التعليمية)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٤)، ودرجة ممارسة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن مستوى الوعي بأهمية تبادل الآراء والأفكار بين منسوبي الجامعة والاستفادة من خبراتهم فيما يتعلق بقضايا التعليم لا يزال دون المستوى المأمول.

### البعد الثاني: الموارد البشرية:

جدول رقم (١٣): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاثهم العلمية في مجلات عالمية رائدة.	٣,٦٨	٠,٨٧٩	١
٥	توفير المنح وفرص الابتعاث للمنسوبيين مع جامعات متقدمة ومتميزة عالمياً.	٣,٥٦	٠,٩٣٧	٢
٤	تطوير منسوبي الجامعة معرفياً ومهنياً، من خلال الدورات التدريبية	٣,٤٨	٠,٩٤٢	٣

موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة الإبداع والابتكار تشير إلى (متوسطة)،

كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الإبداع والابتكار تراوحت ما بين (٣,٢٨ - ٣,٤٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة الإبداع والابتكار تشير إلى (متوسطة/عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (تعزيز فرص المنافسات المحلية والعالمية لمنسوبي الجامعة) في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨)، ودرجة ممارسة عالية، ويتضح من تلك النتيجة أهمية تلك المنافسات في تبادل الأفكار والخبرات، والاستفادة منها في مجال تعزيز مفاهيم الإبداع والابتكار في ميدان العمل الجامعي، في حين جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (تبنّي أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية ومُبتكرة)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٨)، ودرجة ممارسة متوسطة، وتشير تلك النتيجة إلى أن مستوى الوعي بأهمية تبنّي الأساليب الحديثة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات لا يزال دون المستوى المأمول، وذلك لممارسة تلك المهام بما يحقق أهدافها.

وتوفير ما يلزمهم لتحقيق الأهداف المنوطة، كما يراه أفراد عينة الدراسة.

### البعد الثالث: الإبداع والابتكار:

جدول رقم (١٤): استجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الثالث: الإبداع والابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٤	تعزيز فرص المنافسات المحلية والعالمية لمنسوبي الجامعة.	٣,٤٨	٠,٨٩٧	عالية	١
١	توفير بيئات تنافسية ومشجعة للإبداع والابتكار في الجامعة.	٣,٤٠	٠,٨٤٧	متوسطة	٢
٥	استثمار موارد الجامعة البشرية والمادية باحترافية عالية.	٣,٤٠	٠,٩٣٧	متوسطة	٣
٦	دعم التقنيات الرقمية المبتكرة والآليات الذكية بالجامعة.	٣,٣١	٠,٩١٤	متوسطة	٤
٢	تحفيز المبدعين والموهوبين من منسوبي الجامعة في التخصصات كافة.	٣,٢٩	٠,٨٢٤	متوسطة	٥
٣	تبنّي أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية ومُبتكرة.	٣,٢٨	٠,٨٧٣	متوسطة	٦
المتوسط العام		٣,٣٥	٠,٨٠٧	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بُعد الإبداع والابتكار بوصفه أحد أبعاد القيادة المستدامة تمارس بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن خيار

**البعد الرابع: المسؤولية المجتمعية:**

جدول رقم (١٥): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات البعد

الرابع: المسؤولية المجتمعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	تسويق المشروعات العلمية والتقنية لخدمة المجتمع.	٣,٥٦	٠,٩٤١	عالية	١
١	توفير برامج أكاديمية وأنشطة علمية تُلبي احتياجات المجتمع.	٣,٤٧	٠,٩٨٥	عالية	٢
٢	عقد شراكات متنوعة في مجال البحث العلمي مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٣,٤٣	١,٠٢٢	عالية	٣
٥	تدريب الخريجين وفق برامج تأهيلية موجهة لتلائم سوق العمل.	٣,٤١	١,٠٦١	عالية	٤
٦	تشجيع الأعمال ودعم الأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	٣,٤١	١,٠٦١	عالية	٥
٤	توفير استراتيجيات بين الجامعة والقطاعات المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة.	٣,٤٠	١,١٣٤	متوسطة	٦
المتوسط العام		٣,٤٥	٠,٩٢٨	عالية	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بُعد المسؤولية المجتمعية، بوصفها أحد أبعاد القيادة المستدامة، تمارَس بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، حث تبين أن خيار موافقة أفراد

الدراسة على درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية يشير إلى (عالية).

كما أوضحت النتائج أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية تراوحت ما بين (٣,٤٠ - ٣,٥٦)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المسؤولية المجتمعية تشير إلى (متوسطة/ عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٣) وهي: (تسويق المشروعات العلمية والتقنية لخدمة المجتمع)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٦)، ودرجة ممارسة عالية، ويتضح من تلك النتيجة أن عملية تسويق المشروعات العلمية والتقنية لها أهمية كبيرة في خدمة المجتمع وتطويره، من خلال الاستفادة من تلك المشروعات، وتوفير مصادر تمويل وبدائل متعددة تسهم في تحقيق الأهداف المجتمعية،

في حين جاءت العبارة رقم (٤) وهي: (توفير استراتيجيات بين الجامعة والقطاعات المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٠)، ودرجة ممارسة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن مستوى التواصل بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية لا يزال دون المستوى المأمول من وجهة نظر أعضاء عينة الدراسة، وكذلك ضعف مستوى الاهتمام بأهمية تحقيق التنمية المستدامة.

**إجابة السؤال الثاني: ما درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟**

للتعرف على درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، قام الباحث

أعضاء هيئة التدريس على تقديم الخدمات الجامعة بدرجة عالية من الجودة، وجاءت درجة تحقيق الممارسات الإبداعية في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط موافقة (٣,٣٢) ودرجة تحقيق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية الإبداع في الممارسات التنظيمية؛ مما يتطلب ضرورة تبني برامج التوعية بأهمية تلك الممارسات ودورها في تحقيق السمعة التنظيمية الجيدة.

وانتقلت تلك النتيجة مع دراسة أرشيد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، من وجهة نظر عينة الدراسة، كما اتفقت مع دراسة Antonova (2021) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد السمعة التنظيمية جاء بدرجة عالية، وفق استجابات عينة الدراسة.

واختلفت تلك النتيجة مع دراسة الشريف (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة عربيات (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن واقع أبعاد سمعة الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، كما اختلفت مع دراسة Vargo (2023) التي توصلت إلى أن سمعة المؤسسات التعليمية المتمثلة في الجامعات تمر بأزمة من عدم المصداقية، وبحاجة إلى تعزيز أنظمة القيم لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، كذلك اختلفت مع دراسة الصبيحات، والشرفات (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد السمعة التنظيمية بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة البشيتي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى توفر أبعاد السمعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت أيضاً مع دراسة العسيري (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة

بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (١٦): استجابات أفراد الدراسة نحو جميع أبعاد السمعة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
البعد الثالث: الأداء المالي	٣,٦٥	٠,٨٦٩	عالية
البعد الأول: جودة الخدمات	٣,٥٢	٠,٨٢٨	عالية
البعد الثاني: الممارسات الإبداعية	٣,٣٢	٠,٧٧٣	متوسطة
الدرجة الكلية لجميع أبعاد السمعة التنظيمية	٣,٤٩	٠,٧١١	عالية

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع أبعاد السمعة التنظيمية تتحقق بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٩)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢٠-٣,٤١)، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق جميع أبعاد السمعة التنظيمية يشير إلى (عالية)، كما تبين أن درجة تحقيق بعد الأداء المالي جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥)، ودرجة تحقيق عالية، وقد يرجع ذلك إلى أهمية الأداء المالي في تحقيق السمعة الجيدة للجامعة، في حين جاءت درجة تحقيق جودة الخدمات في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، ودرجة تحقيق عالية، ويرجع ذلك إلى أهمية جودة الخدمات الجامعية وضرورة تقديمها بالشكل الملائم على أكمل وجه، كما أن جودة الخدمات تُعدُّ من أهم عناصر التميز المؤسسي؛ لذلك نجد أن حرصاً كبيراً من وجهة نظر

الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة تحقيق جودة الخدمات تشير إلى (متوسطة/ عالية).

جدول رقم (١٨): استجابات أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: الممارسات الإبداعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
٥	استقطاب متميزين ذوي خبرة وسمعة عالية في مجالات أكاديمية مختلفة.	٣,٤٨	٠,٩٤٥	عالية
١	توفير ثقافة تنظيمية داعمة ومؤيدة لإبداع وتميز منسوبي الجامعة.	٣,٤١	٠,٩٤١	عالية
٤	تكوين وعقد شراكات أكاديمية مع جامعات رائدة عالمياً.	٣,٢٨	٠,٩٦٣	متوسطة
٣	تطوير مستمر لبرامج الجامعة بما يتوافق مع الميزة التنافسية.	٣,٢١	٠,٨٤٨	متوسطة
٢	تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة نحو الحصول على براءات الاختراع.	٣,٢٠	٠,٨٥٣	متوسطة
المتوسط العام		٣,٣٢	٠,٧٧٣	متوسطة

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

وقد جاءت العبارة رقم (٤): (تلبية احتياجات منسوبي الجامعة بجودة عالية)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٤) ودرجة تحقيق عالية، ويتضح من تلك النتيجة أهمية تلبية احتياجات منسوبي الجامعة بما يساعد في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

في حين جاءت العبارة رقم (٢): (الالتزام في تنفيذ الخدمات التعليمية وفق معايير ومؤشرات الجودة)، في المرتبة (الخامسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٧)، ودرجة تحقيق متوسطة، وتشير تلك النتيجة

حول درجة واقع أبعاد السمعة التنظيمية بجامعة أم القرى جاءت بدرجة منخفضة.

وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

### البعد الأول: جودة الخدمات:

جدول رقم (١٧): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات البعد الأول: جودة الخدمات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
٤	تلبية احتياجات منسوبي الجامعة بجودة عالية.	٣,٦٤	٠,٧٩٧	عالية
٥	توفير المتطلبات الفنية اللازمة لتطوير الخدمات المختلفة	٣,٦٠	٠,٩٤٥	عالية
٣	التحسين المستمر لنوعية مخرجات الجامعة.	٣,٥٢	٠,٩٤٥	عالية
١	الاعتماد على مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات الجامعية.	٣,٤٥	٠,٩٤٤	عالية
٢	الالتزام في تنفيذ الخدمات التعليمية وفق معايير ومؤشرات الجودة.	٣,٣٧	٠,٩٧٩	متوسطة
المتوسط العام		٣,٥٢	٠,٨٢٨	عالية

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بُعد جودة الخدمات، بوصفها أحد أبعاد السمعة التنظيمية، تتحقق بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق جودة الخدمات تشير إلى (عالية). كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق جودة الخدمات تراوحت ما بين (٣,٣٧ - ٣,٦٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة

(متوسطة)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الممارسات الإبداعية تراوحت ما بين (٣,٢٠ - ٣,٤٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة تحقيق الممارسات الإبداعية تشير إلى (متوسطة/عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٥): (استقطاب متميزين ذوي خبرة وسمعة عالية في مجالات أكاديمية مختلفة)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٨)، ودرجة تحقيق عالية، ويتضح من تلك النتيجة أهمية وجود الكفاءات البشرية المتميزة التي تسهم في تعزيز سمعة الجامعة الأكاديمية.

في حين جاءت العبارة رقم (٢): (تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة نحو الحصول على براءات الاختراع)، في المرتبة (الخامسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٠)، ودرجة تحقيق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى تعقد إجراءات الحصول على براءات الاختراع، ومرورها بالعديد من المراحل والخطوات الإدارية، الأمر الذي يسهم في بطء الحصول على تلك البراءات.

#### البعد الثالث: الأداء المالي

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بعد الأداء المالي، بوصفها أحد أبعاد السمعة التنظيمية، تتحقق بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٦٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠)، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق الأداء المالي تشير إلى (عالية)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق

إلى أن مستوى اهتمام القادة الجامعيين بتنفيذ الخدمات التعليمية وفق معايير الجودة ومؤشراتها لا يزال دون المستوى المطلوب، وخاصة في الوقت الحالي الذي تتعدد فيه تلك المعايير والمؤشرات، وتتزايد متطلبات تجويد مخرجات العمل الجامعي.

#### البعد الثاني: الممارسات الإبداعية:

جدول رقم (١٩): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات البعد

الثالث: الأداء المالي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٣	الاستثمار الأمثل لمرافق الجامعة ومبانيها لرشد ميزانيتها.	٣,٦٨	٠,٩٢٤	عالية	١
٤	تقديم الخدمات والاستشارات مدفوعة الأجر للمؤسسات المجتمعية.	٣,٦٧	٠,٩٢٨	عالية	٢
١	تنويع مصادر دخل مبتكرة لدى الجامعة.	٣,٦٤	٠,٩٣١	عالية	٣
٢	توظيف البحوث التطبيقية كجزء من اقتصاديات المعرفة بالجامعة.	٣,٦٣	٠,٩٧٥	عالية	٤
٥	تسويق الإنتاج العلمي لمنسوبي الجامعة للمجتمع المحلي.	٣,٦٠	٠,٨٩٥	عالية	٥
		٣,٦٥	٠,٨٦٩	عالية	

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بعد الممارسات الإبداعية، بوصفها أحد أبعاد السمعة التنظيمية، تتحقق بدرجة متوسطة بشكل عام، وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٦١-٣,٤٠)، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق الممارسات الإبداعية يشير إلى

جدول رقم (٢٠): استجابات أفراد الدراسة نحو جميع أبعاد البراعة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسا بي	البعد
١	متوسطة	٠,٧٩٠	٣,٣٤	البعد الأول: الاستثمار
٢	متوسطة	٠,٨٩٩	٣,٢٩	البعد الثاني: الاستكشاف
	متوسطة	٠,٨١٢	٣,٣٢	الدرجة الكلية لجميع أبعاد البراعة التنظيمية

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جميع أبعاد البراعة التنظيمية تتحقق بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٢)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤٠-٢,٦١)، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق جميع أبعاد البراعة التنظيمية تشير إلى (متوسطة)، كما تبين أن درجة تحقيق بعد الاستثمار جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، ودرجة تحقيق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية توفر مقومات الاستثمار بوصفها أحد العوامل المهمة في تحقيق البراعة التنظيمية، في حين جاءت درجة تحقيق الاستكشاف في المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط موافقة (٣,٢٩) ودرجة تحقيق متوسطة، ونشير تلك النتيجة إلى أن تحقيق الاستكشاف لم يكن على الشكل المطلوب الذي يساعد في تحقيق المستوى اللازم من البراعة التنظيمية، واتفقت تلك النتيجة مع دراسة كمال (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة عبدالمعطي (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن توافر أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، في حين اختلف مع نتائج دراسة (Dhaniswara 2023) التي أشارت إلى ضعف مستوى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية لدى مؤسسات التعليم

الأداء المالي تراوحت ما بين (٣,٦٠ - ٣,٦٨)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة تحقيق الأداء المالي تشير إلى (عالية).

وقد جاءت العبارة رقم (٣): (الاستثمار الأمثل لمرافق الجامعة ومبانيها لرفد ميزانيتها)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٨)، ودرجة عالية، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية استثمار مرافق الجامعة والحفاظ عليها، واستغلال تلك المرافق في تنويع مصادر التمويل اللازمة للجامعة، في حين جاءت العبارة رقم (٥): (تسويق الإنتاج العلمي لمنسوبي الجامعة للمجتمع المحلي)، في المرتبة (الخامسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٠)، ودرجة عالية، ونشير تلك النتيجة إلى أهمية تسويق الإنتاج العلمي لمنسوبي الجامعة بما يخدم ويحقق أهداف التنمية المجتمعية. **إجابة السؤال الثالث: ما درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟**

للتعرف على درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة تحقيق أبعاد البراعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

العالي، واختلفت تلك النتيجة كذلك مع دراسة الفيصل (٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، كذلك اختلفت مع دراسة نجم (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة، كما اختلفت مع دراسة مقبول (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن تقدير أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، كما اختلفت مع دراسة الطاهر، وحسن (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن توافر أبعاد البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كذلك اختلفت مع دراسة Ketabchi (2021) التي أشارت إلى تحقيق درجة ممارسة عالية في أبعاد البراعة التنظيمية، كما اختلفت مع دراسة طایل (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مستوى توفر أبعاد البراعة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي ترتيب هذه الأبعاد على النحو الآتي:

#### البعد الأول: الاستثمار

جدول رقم (٢١): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات البعد

الأول: الاستثمار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
٥	استثمار القدرات الإبداعية لمنسوبيها بشكل دائم.	٣,٤٤	٠,٨٥	عالية	١
١	الاستفادة من الفرص والإمكانيات المتاحة بما يحقق أهدافها ويعزز مكانتها التنافسية.	٣,٤٠	٠,٩٨	متوسطة	٢
٣	توجيه منسوبي الجامعة بشكل مستمر إلى الفرص التطويرية المتاحة.	٣,٣٦	٠,٨٤	متوسطة	٣
٦	الاستمرار في تحسين كفاءة الجامعة لتقديم منتجاتها بشكل متميز.	٣,٣٠	٠,٨٨	متوسطة	٤

٤	توظيف الأساليب التقنية المعاصرة في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة.	٣,٢٩	٠,٨٣	متوسطة	٥
٢	التحسين المستمر للخدمات الجامعية بهدف مواكبة التطورات الحديثة.	٣,٢٨	٠,٨٨	متوسطة	٦
المتوسط العام		٣,٣٤	٠,٧٩	متوسطة	.

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بُعد الاستثمار، بوصفها أحد أبعاد البراعة التنظيمية، تتحقق بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٥)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، حيث تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق الاستثمار يشير إلى (متوسطة)، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الاستثمار تراوحت ما بين (٣,٢٨ - ٣,٤٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة تحقيق الاستثمار تشير إلى (متوسطة/عالية)، وقد جاءت العبارة رقم (٥): (استثمار القدرات الإبداعية لمنسوبيها بشكل دائم)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٤)، ودرجة تحقيق عالية، ويتضح من تلك النتيجة أهمية استثمار طاقات وقدرات منسوبي الجامعة، والعمل على تطوير تلك القدرات والاستفادة منها. في حين جاءت العبارة رقم (٢): (التحسين المستمر للخدمات الجامعية بهدف مواكبة التطورات الحديثة)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٨)، ودرجة تحقيق متوسطة، ويتضح من تلك النتيجة أن قدرة الجامعة على تحسين الخدمات المقدمة

(٣,٤٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد الدراسة على درجة تحقيق الاستكشاف يشير إلى (متوسطة).، كما أوضحت نتائج الدراسة أن متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق الاستكشاف تراوحت ما بين (٣,٢٠ - ٣,٤١)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، حيث تبين أن درجة موافقة أفراد الدراسة نحو درجة تحقيق الاستكشاف تشير إلى (متوسطة/ عالية)، وقد جاءت العبارة رقم (١): (عقد شركات إستراتيجية للتعرف على قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية)، في المرتبة (الأولى)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤١)، ودرجة تحقيق عالية، وتشير تلك النتيجة إلى أهمية الشراكات الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة بين الجامعة العالمية، حيث تسهم تلك الشراكات في زيادة خبرة الجامعة في مجال الميزة التنافسية، والاستفادة من خبرات وقدرات المؤسسات المتنوعة لتعزيز مستوى تطوير مخرجات العمل الجماعي، في حين جاءت العبارة رقم (٥): (تشجيع منسوبي الجامعة في المساهمة على تقديم أفكار مبتكرة)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٠)، ودرجة تحقيق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى قلة مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم لمنسوبي الجامعة بما يسهم في زيادة مستوى التنافس فيما بينهم، نحو تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية لتطوير سير العمل الجامعي.

**إجابة السؤال الرابع:** ما الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود؟  
للتعرف على الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية، من وجهة نظر أعضاء

للمستفيدين بشكل مستمر لايزال دون المستوى المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة.

### البعد الثاني: الاستكشاف

جدول رقم (٢٢): استجابات أفراد الدراسة نحو عبارات البعد

الثاني: الاستكشاف مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الرتبة
١	عقد شراكات استراتيجية للتعرف على قدرتها التنافسية بين الجامعات العالمية.	٣,٤١	٠,٩٨٧	عالية
٢	توفر برامج تدريبية للتنمية المهنية لمنسوبيها في ضوء احتياجاتهم الفعلية.	٣,٣٦	٠,٨٩٦	متوسطة
٣	إجراء دراسات واستقصاءات بشكل دوري لقياس مدى رضا المنسوبين.	٣,٢٨	٠,٩٢٠	متوسطة
٦	رصد توجهات المستفيدين بهدف تطوير الخدمات الجامعية في ضوء احتياجاتهم.	٣,٢٥	٠,٩٤٩	متوسطة
٤	توفر نظام اداري مرن لدى الجامعة للاستجابة للمتغيرات في سوق العمل.	٣,٢٤	١,٠٣٥	متوسطة
٥	تشجيع منسوبي الجامعة على المساهمة في تقديم أفكار مبتكرة	٣,٢٠	١,٠٦٢	متوسطة
المتوسط العام		٣,٢٩	٠,٨٩٩	متوسطة

\*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشرات بعد الاستكشاف، بوصفها أحد أبعاد البراعة التنظيمية، تتحقق بدرجة عالية بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٢٩)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١ -

وهذا مؤشر على أن النموذج جيد، كما بلغت قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التربيعي  $RMSEA = (0.035)$ ، وهو مؤشر على أن نموذج القياس متطابق بصورة مقبولة، كما بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة  $GFI = (0.968)$ ، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري  $NFI = (0.962)$  وهما مؤشران على مطابقة تامة للنموذج. أما مؤشر المطابقة المعياري فبلغت قيمته  $CFI = (0.973)$ ، وهي قيمة أعلى بقليل من الحد الأعلى للمطابقة التامة، وهذا يدل على أن النموذج متطابق ويمكن تفسير نتائجه.

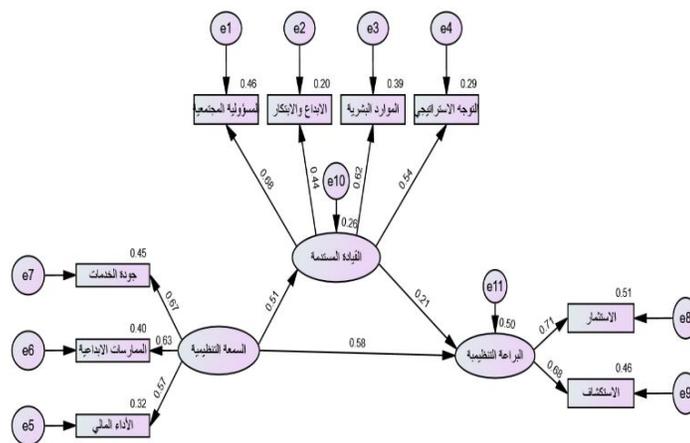
### جدول (٢٣)

مؤشرات جودة مطابقة نموذج الدراسة

مربع كاي CHI-SQUARE	درجة الحرية DF	نسبة مربع كاي الى درجة الحرية CMIN/DF	RMSEA	GFI	NFI	CFI
23.085	24	.926	.035	.968	.962	.973

وبراعتها التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، ويوضح الشكل (١) والجدول (٢٤) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للنموذج المقترح.

وبناءً على ما سبق، يمكن استخدام نموذج القياس لاختبار الدور الوسيط للقيادة المستدامة في العلاقة بين سمعة الجامعة



شكل رقم (١) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

## جدول (24)

## التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات النموذج

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية Estimate	نوع التأثير	الخطأ المعياري S.E	قيمة C.R	مستوى الدلالة
السمعة التنظيمية ← القيادة المستدامة	.610	مباشر	.113	5.419	***
السمعة التنظيمية ← البراعة التنظيمية	.799	مباشر	.154	5.178	***
القيادة المستدامة ← البراعة التنظيمية	.240	مباشر	.108	2.232	***
السمعة التنظيمية ← القيادة المستدامة ← البراعة التنظيمية	.146	غير مباشر	-	-	***

وسيطاً، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 146. وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01؛ أي أن تأثير السمعة التنظيمية على البراعة التنظيمية ينتقل عن طريق القيادة المستدامة، وهذا يعني أن تحقيق أبعاد السمعة التنظيمية يزيد من فرص توفر أبعاد القيادة المستدامة، وهذا بدوره يؤثر بصورة إيجابية على توفر أبعاد البراعة التنظيمية؛ مما يدل على أن القيادة المستدامة تمثل دوراً في تعزيز العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة التنظيمية في جامعة الملك سعود؛ وهذا يدعم صحة النموذج التصوري للدراسة الحالية.

## ملخص النتائج والتوصيات

كشفت نتائج الدراسة الحالية عن ملائمة النموذج الذي يصور البراعة التنظيمية للجامعة، في ظل التفاعل بين السمعة التنظيمية والقيادة المستدامة؛ حيث إن القيادة المستدامة تتوسط العلاقة بين السمعة التنظيمية والبراعة التنظيمية للجامعة؛ لذا تعزز نتائج الدراسة الحالية من تأثير السمعة التنظيمية، والقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية في الجامعة.

كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك تبايناً في درجة ممارسة القيادة المستدامة، وكذلك سمعة الجامعة وبراعتها التنظيمية؛ حيث أوضحت النتائج وجود بعض جوانب التطبيق دون المستوى المأمول في درجة ممارسة وتحقيق عدد من مؤشراتها.

يتبين من الشكل (١) والجدول (٢٤) وجود تأثير مباشر وإيجابي للسمعة التنظيمية على البراعة التنظيمية، فقد بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 799. وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01؛ مما يدل على أن تحقيق السمعة التنظيمية يؤثر إيجابياً في تحقيق البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالسمعة التنظيمية من شأنه توليد تأثير على تحقيق البراعة التنظيمية لجامعة الملك سعود، كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي للسمعة التنظيمية على القيادة المستدامة، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 610. وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01؛ مما يدل على أن تحقيق السمعة التنظيمية يؤثر إيجابياً في تحقيق القيادة المستدامة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالسمعة التنظيمية من شأنه توليد تأثير على تحقيق القيادة المستدامة بجامعة الملك سعود، كما يتبين وجود تأثير مباشر وإيجابي للقيادة المستدامة على البراعة التنظيمية، حيث بلغت القيمة المعيارية لوزن الانحدار 240. وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01؛ مما يدل على أن ممارسة القيادة المستدامة يؤثر إيجابياً في تحقيق البراعة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقيادة المستدامة من شأنه توليد تأثير على تحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الملك سعود.

كما يتبين وجود تأثير غير مباشر للسمعة التنظيمية على البراعة التنظيمية بوجود القيادة المستدامة بوصفها متغيراً

- الالتزام في تنفيذ الخدمات التعليمية وفق معايير ومؤشرات الجودة بما يسهم في تحقيق التنافسية المنشودة للجامعة.
- العمل على توفير استراتيجيات مناسبة بين الجامعة والقطاعات المجتمعية لتحقيق التنمية المستدامة.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- أحمد، عوض سيد (٢٠١٨). *المسؤولية الاجتماعية وأثرها على سمعة المنظمة في ظل بيئتها التنظيمية*: <https://search.mandumah.com/Record/986453>
- ارشيد، معاذ علي (٢٠٢٢). *أثر القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية للجامعات في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك
- آل راشد، فلوثة علي. (٢٠١٨). *إدارة السمعة التنظيمية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض النماذج العالمية*. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك خالد بأبها.
- بدوي، محمود فوزي (٢٠٢٣). *سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية*. *المجلة التربوية*، ١١٢، ٣٦٩-٤٧٦
- البشاشة، خالد؛ والرابعة، فاطمة (٢٠٢٣). *أثر مهارات الموظفين على بناء السمعة التنظيمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة
- البشيتي، سها (٢٠٢٢). *دور الفاعلية الذاتية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في الجامعة الإسلامية*. *مجلة القدس للبحوث الإدارية والاقتصادية*، ١٧(١٧)، ٩٥-١١٦
- الحازمي، مها يحي (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة ام القرى

### وبناءً على نتائج الدراسة الحالية توصي الدراسة بما يأتي:

- أن تتبنى الجامعات السعودية على وجه العموم وجامعة الملك سعود على وجه الخصوص السمعة التنظيمية بجميع أبعادها، والعمل على توفير بيئة داعمة؛ تحقيقاً للبراعة التنظيمية وسعيًا لمواكبة كل ما هو جديد، ولمواجهة التحديات القادمة، واقتناصاً للفرص واستثمارها لدعم مواردها في الوقت المناسب، وكذلك الاهتمام بتبني أنماط القيادة المعاصرة التي يمكن من خلالها تشجيع الإبداع والابتكار، وتحفيز المبدعين والمبتكرين والمبارزين من منسوبيها، وتمكين الجامعة من استكشاف واستثمار الفرص، واقتناصها، وتحمل المخاطر والمنافسة للإسهام في تحقيق سمعة عالية للجامعة؛ لتكون في مصاف الجامعات محلياً وعالمياً.
- تشجيع منسوبي الجامعة للمساهمة في تقديم أفكار مبتكرة والاستفادة منها في الارتقاء بمستوى السمعة التنظيمية للجامعة.
- العمل على تسهيل الإجراءات الإدارية التي تضمن حصول أعضاء هيئة التدريس والطلبة على براءات الاختراع بسهولة ودون تعقيدات إجرائية.
- تمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة لتحقيق الأهداف المنوطة بهم، من خلال توفير البيئة المناسبة لهم، والعمل على إزالة العوائق التي تواجههم في تطوير أساليب القيادة الجامعية.
- ضرورة العمل على توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على تبادل الأفكار والآراء بشأن القضايا التعليمية المختلفة
- ضرورة الالتزام بالتحسين المستمر للخدمات الجامعية بهدف مواكبة التطورات الحديثة في شتى المجالات العلمية.
- تحفيز منسوبي الجامعة على تبني أساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات بطرق إبداعية ومبتكرة.

سفر، منال عبدالرحمن (٢٠٢١). القيادة المستدامة بالكلية التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة: تصور مقترح. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٢ (١٩١). ٢٤١-٢٦٨

الشمري، أحمد عبدالله (٢٠١٩). العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والطاقة الامتصاصية وأثرها في تعزيز البراعة التنظيمية. رسالة دكتوراه:

<https://business.uokerbala.edu.iq/wp>

الصبيحات، هديل و الشرفات، صالح (٢٠٢٢). درجة تطبيق مبادئ أداة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين بجامعة آل البيت.

رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت

صلاح الدين، نسرین صالح (٢٠٢٢). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين براعة الجامعة وسمعتها التنظيمية. مجلة كلية التربية، ٢ (٣٢). ٢١-

٧٣

الصويغي، هند والفاخري، علي (٢٠٢١). واقع القيادة المستدامة بمؤسسات التعليم العالي الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر الدولي المغاربي الأول للمستجدات التنمية المستدامة، ١ (١). ١٧-٣٠

الطاهر، رشيدة ؛ حسن، نجاح (٢٠٢١) تحسين دور التعليم الهجين في تنمية البراعة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. المجلة العربية

للعلوم التربوية والنفسية، ٥ (٢١). ١٦١-٢١٣

طابل، جمانة (٢٠٢٠). التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير

منشورة. جامعة الشرق الأوسط

حباكة، أمل سعيد؛ زناتي، أمل محسوب (٢٠٢٢). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعميمية في مصر في ضوء مدخل القيادة المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (١٥)، ١٣٢-٢٤٢

الحري، ندى مقبل (٢٠٢١). تطوير إدارة السمعة التنظيمية بالجامعات السعودية ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيزها. مجلة جامعة حفر الباطن، ١

(٣). ١٦٣-٢٠٣

حسنين، طه سيد (٢٠٢٢). دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والجدارات الجوهرية للمنظمة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٤ (٢). ١-٥٩

الدليمي، عراك عبود (٢٠١٧). انعكاسات إدارة علاقة الزبون في تعزيز سمعة المنظمة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥ (٣).

٥١ - ٧٥

الرشيدي، أنور خالد (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث الإدارية والمالية، ١٣. ٩١٨-٩٣٢

الرمثي، سعد مبارك (٢٠٢٣). تصورات أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة بيثة للقيادة المستدامة وعلاقتها بالتمكين الوظيفي. مجلة جامعة بيثة للعلوم التربوية، ٦ (١). ٣٧٤-٤١٤

الزهراني، خديجة مقبول (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية وأثرها في تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. مجلة

التربية، ٢ (١٩٤). ٣١٦-٣٥١

ومتطلبات تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى

فرج، شدى والعنبي، شدى (٢٠٢٣). القيادة المستدامة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، ١٠ (١). ٣٥٦-٣٢٣

الفيصل، غادة صالح (٢٠٢٣). البراعة التنظيمية مدخل لدعم الاستقلال الذاتي بالجامعات السعودية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

كريبي، عصام (٢٠٢٩). استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج افري وبريجستر. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك خالد

كمال، رانيا محمد (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. المجلة التربوية، ١ (١٠٦). ٩٦-١

مجد، العمري وخالد، العبيان (٢٠٢٣). واقع ممارسة القيادة المستدامة: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود خلال الفترة من يناير إلى فبراير من العام ٢٠٢٣م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ١٠ (ملحق). ٧٥-٥٥

محمد؛ إيمان شحادة (٢٠١٨) أثر أخلاقيات الأعمال في السمعة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة: <https://search.mandumah.com/Record/991146>

مشاري، ظاهر الحسيني (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الكويتية

عبد الفتاح، إيمان. (٢٠١٤). نمذجة العلاقة بين السمعة التنظيمية والقدرة التنافسية في ظل الصورة الذهنية كمتغير معدل. مجلة البحوث المالية والتجارية، (٢). ٦١٨-٥٥١

عبد المعطي، هاني عبد الله (٢٠٢٣). القيادة الملهمة وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لتحقيق التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة الأزهر. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ٢٠ (١١٦). ٧١٧-٦٢٩

العريبات، أحمد مصلح (٢٠٢٣). أثر معايير الاستدامة البيئية على سمعة الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء الرسمية  
العردان، أمل عارف (٢٠٢٠). واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٣). ١٠٨-٦٧

عسيري، خالد أحمد (٢٠٢١). إدارة السمعة التنظيمية لجامعة أم القرى في ضوء بعض النماذج العالمية: تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى

عكيلة، محمود ناصر (٢٠٢٢). التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين البراعة التنظيمية وإدارة المعرفة: دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية

علي، محمد مسلم (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد القيادة المستدامة. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٩ (١١٣). ٤٤٦-٣٦٢

عيد، نبراس (٢٠٢٢). واقع تطبيق القيادة المستدامة في ضوء نموذج افري وبريجستر بجامعة أم القرى

Avery, G. & Bergsteiner, H (2011). *Sustainable Leadership Practices for Enhancing Business Resilience And Performance*. *Strategy & Leadership*, (39), 3, 5-15

Baydar, Fatih, (2023). The Pattern of Relationship between Virtuous Leadership and Organizational Reputation: A Comparative Analysis. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10 (2), 503-509

Cao, L., Sarkar, S. (2023). A Platform-Based Approach To Ambidexterity For Innovation: An Empirical Investigations In The Public Sector. *International Journal Of Information Management*. (68):1-15.

Crawford, Joseph (2023). Leadership for Sustainable and Educational Advancement Advancing Great Leaders and Leadership: [https://eric.ed.gov/?q=Sustainable+leadership&ffl=dtYIn\\_2023&id=ED630835](https://eric.ed.gov/?q=Sustainable+leadership&ffl=dtYIn_2023&id=ED630835)

Cuhadar, Sevinur. (2022). Literature review: sustainable leadership. *Studia Mundi - Economica* 9 (3) :55-65

Dhaniswara K. Harjono (2023). Legal Analysis of Development in Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions. *AL-MANHAJ Jurnal Hukum dan Pranata Social*. 5(1):695-704

Dyer, G., Dyer, (2017). Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of Cleaner Production*, 140, 111-116. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.077>

Filho, W., Eustachio, J . (2021). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ١٣ (٢)، ٩٢-١٩

ناصر، مرفت صالح (٢٠٢٣). تحقيق البراعة التنظيمية بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، ١٠ (٣٩). ١٣-٥٤

نجم، صبحي عيد (٢٠٢٢). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية الكبرى. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإنسانية

هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٢٣). دراسة نظرية لعمليات إدارة سمعة الجامعات المعاصرة في ضوء بعض نماذج السمعة التنظيمية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٣٨، ١٣-٧٠

هلال، محمد سعيد؛ ومحمد، صهيب (٢٠٢٢). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، ٤٥ (٣)، ٣٦١-٥٠٢

المراجع الأجنبية:

Al-Zawahreh, Abdelghafour (2019). Green Management Practices in Higher Education: The Status of Sustainable Leadership. *Tertiary Education and Management*, 25 (1). 53-63

Antonova, Natalya (2021). University Academic Reputation as a Leadership Factor in the Global Educational Market : <https://vovr.elpub.ru/jour/index>

Aung, Pwint Nee (2023). Research on Sustainability Leadership in Higher Education: A Scoping Review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 (3). 517-534

Kevin, Barid (2023). The mediating role of levers of controls on the association between sustainable leadership and organizational. *Journal of Management Control*, 34, 167-200

Klein, Leander. (2023). Lean Practices toward a Balanced Sustainability in Higher Education Institutions: A Brazilian Experience. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 (2) :259-278

Krzysztof, Gołata (2020). Determinants of Building Image and Reputation of University Towards Its Stakeholders. <https://sciendo.com/article/10.2478/minib>

Lastra, Alcazar & Gardey, S. (2022). Developing The Ambidextrous Organization. The Role Of Intellectual Capital In Ambidexterity: An Exploratory Study In The Haute Cuisine Sector. *Journal Of Hospitality And Tourism Management*. (51): 321- 329.

Lieshout, J. F, Velden, J. M. V., Blomme, R. J. & Peters, P. (٢٠٢١) . The Interrelatedness Of Organizational Ambidexterity: A Conceptual Model Towards A Competitive Advantage, *European Journal Of Management Studies*. 26 (3): 39-62

Lissillour, Raphael (2023). "Organizational Ambidexterity" and the Learning Organization: The Strategic Role of a Corporate University. *Learning Organization*, 30 (1). 55-75

Loureiro, Paula. (2022). Higher education as a driver for sustainable transformation and leadership. *International Journal of*

Challenges. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, 12(9), 1-19

Friedman, Barry,(2009).*Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation , Corporate Reputation*. 12, (3), 229-244

Gerard, L. (2020). *An Analysis of Sustainable Leadership Challenges and Prospects in Scottish Higher Education*, Ph.D., Edinburgh Napier University

Hallinger, Philip (2023). Research on Sustainability Leadership in Higher Education: A Scoping Review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 (3). 517-534

Iqbal, Q. & Piwovar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions; social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(٨) 1-20.

Kafetzopoulos, D., (2021). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Performance And Environmental Uncertainty. *Business Process Management Journal*. 27 (3): 922-940.

Karabetyan, Lina. (2023). The Relationship Between Sustainable Leadership and Organizational Identification in Universities. *Considerations on Education for Economic, Social, and Environmental Sustainability*, 136-155

Ketchabi, M. (202١). A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor Universty, *Dysona, Life Science*, 1(1), 25-35.

- smith, A., Riah, S., & Volrda, H. W. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Challenges: Strategic Renewal. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 1-18
- Smolentseva, Anna (2023). The Contributions of Higher Education to Society: A Conceptual Approach. *Studies in Higher Education*, 48 (1). 232-247
- Tong, C., ong, A. & Cheng, T. (20٢٠). Do Corporate Social Responsibility and Safety of Affect Reputation . *Journal of Economics, Journal of Management and Trade*, 12(2), 1-18.
- Vargo, Elisabeth (2023). Organizational Narcissism as an Adaptive Strategy in Contemporary Academia. *Journal of Academic Ethics*, 21 (2). 293-302
- Willems, J (2019). Leadership, Performance, and Reputation: A multi-method empirical view on the public and nonprofit sectors, 1- 9
- Xiaoyao, yue .(2021). A Model of Sustainable Leadership for Leaders in Double First-Class Universities in China. *International Journal of Higher Education*. 10 (3): 182-201
- Yudina, A.(2018). Key Milestones in the Development of Reputation management in Russian Universities. *European journal of contemporary Education*. 7(2), 379-391
- Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. 3 (4): ٢٧٧-٢٧٠
- Marjeta, Ramovs (2023). The Importance of Educational Service Quality for Customer Satisfaction and Organizational Reputation: <https://sciendo.com/>
- Mukhi, Umesh, (2023). Implementing Sustainability via Organizational Learning: Case Study of a French Business School. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24 (4), 788- 811
- Mura, M., , P., & Longo, M.(2021). The Effects Of Performances Measurement System Use On Organizational Ambidexterity. *International Journal Of Operation & Production Management*. 41(13): 127-151.
- Overman, S. (2022). A Multidimensional Reputation Barometer for Public Agencies: A Validated Instrument. <https://doi.org/10.1111/puar.13158>
- Protiviti, M., (2013), Measuring reputation in global markets-A comparison of reputation measures. *Journal of World Business*, 48(3), 329-339.
- Shiler, M. (2021). The role of organizational ambidexterity in achieving sustainable performance/A study of teaching staff's opinions in a sample of universities in Duhok Governorate (in Arabic), *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(153), 196-215.