

**الدور المعدل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز  
التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة  
" دراسة ميدانية في جامعة أسوان "**

**The Moderating Role of Organizational Governance in the Relationship  
between Authentic Leadership and Promoting Sustainable Social  
Responsibility Orientation: A Field Study in Aswan University**

**د . محمود كمال عربى موسى\***

---

(\*) د . محمود كمال عربى موسى: عضو هيئة تدريس بقسم ادارة الأعمال -كلية التجارة -جامعة جنوب الوادي.

## ملخص البحث:

استهدف البحث التحقق من الدور المعدل للمؤكّمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز التوجّه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وطبق البحث على عينة عشوائية قدرها (303) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة أسوان، وقد تم استرداد وتحليل (253) استمارة بنسبة استجابة (83.5%)، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية وتحليلها عن طريق برنامجي (SPSS و AMOS) في اختبارات الفروض؛ توصلت النتائج الرئيسية للبحث إلى أن الحوكمة التنظيمية تؤدي دوراً معدلاً يزيد من فعالية القيادة الأصيلة في تعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، حيث أظهرت أهم نتائج التحليل الإحصائي أن إدخال متغيرات التفاعل بين القيادة الأصيلة وأبعاد الحوكمة التنظيمية أدى إلى زيادة نسبة تفسير التباين في المسؤولية الاجتماعية المستدامة من 93.3% إلى 96.2%، بزيادة قدرها 2.9%، مما يعكس التأثير الإضافي للحوكمة التنظيمية في تعديل العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وأوصى الباحث بضرورة تبني حوكمة تنظيمية قوية لتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على ممارسات المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الجامعات .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التنظيمية ، القيادة الأصيلة،المسؤولية الاجتماعية المستدامة، جامعة أسوان.

## Abstract:

This research aimed to examine the moderating role of organizational governance in the relationship between authentic leadership and the enhancement of the orientation towards sustainable social responsibility, The study was conducted on a random sample of 303 faculty members and their assistants at Aswan University, with 253 questionnaires retrieved and analyzed, resulting in a response rate of 83.5%. The researcher employed a descriptive-analytical methodology using a survey questionnaire to collect primary data, which were analyzed using SPSS and AMOS software for hypothesis testing. The main findings indicated that organizational governance plays a moderating role that enhances the effectiveness of authentic leadership in promoting the orientation towards sustainable social responsibility. Notably, the statistical analysis revealed that the inclusion of interaction variables between authentic leadership and dimensions of organizational governance increased the variance explained in sustainable social responsibility from 93.3% to 96.2%, an increase of 2.9%. This reflects the additional impact of organizational governance in moderating the relationship between authentic leadership and sustainable social responsibility. The researcher recommends adopting robust organizational governance to strengthen the positive influence of authentic leadership on sustainable social responsibility practices in universities.

**Keywords: Organizational Governance, Authentic Leadership, Sustainable Social Responsibility, Aswan University.**

## 1. مقدمة:

أدت التطورات والتحولت العالمية في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية إلى إحداث تغييرات في نظم القيادة والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى العلاقات التنظيمية داخل المنظمات، ومع تسارع وتيرة التغييرات في بيئة الأعمال الديناميكية وغير المستقرة والتي تشمل الأبعاد الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية (Chaudhary, 2021)، وتزايد التحديات التي تواجه القادة في منظمات الأعمال المختلفة للبحث عن أساليب قيادية فعالة للتكيف مع هذه التغييرات وضمان استمرارية الأداء المؤسسي هدفاً أساسياً، فالقيادة هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، حيث يعتمد عليها مدى تقدمها أو تراجعها أمام منافسيها لذا، أصبح من الضروري تطوير القيادة بما يتماشى مع هذه التغييرات والمستجدات لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتطلب مواجهة هذه التحديات من القادة السعي لإكتساب رؤية استباقية وقدرة على التنبؤ بالمستقبل لضمان نجاح واستمرارية المنظمة علي المدى البعيد (Supriharyanti & Sukoco, 2023).

ويرتبط نمو واستمرارية أي منظمة بتوفير مختلف الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، وقد اُغتبرت الموارد البشرية من أهم الموارد نتيجة لكونها مؤرداً حيوياً يسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة فهو الذي يوفر الموارد المختلفة التي تحتاجها المنظمة للاضطلاع بالأنشطة الاقتصادية وتحقيقها (Grošelj et al., 2021)، وعلى الرغم من تنوع الأنماط القيادية مثل القيادة التحويلية، قيادة التغيير، والقيادة الأخلاقية، إلا أن القيادة الأصيلة اكتسبت اهتماماً كبيراً من الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة برزت كنمط قيادي يُعتقد أنها تمثل الحل الأمثل لأزمة القيادة الحالية (Avolio et al., 2005)، ويعود أصل كلمة "أصيل" إلى الكلمة اليونانية "authentic"، والتي تعني امتلاك السلطة الكاملة (Goldman & Kernis, 2006)، وتركز القيادة الأصيلة على السعي نحو مساعدة العاملين في إيجاد معنى لعملهم الذي يقومون به، وتعزيز التفاعل والالتزام، وبناء علاقات شفافة تزيد من مستوى الثقة، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل أخلاقية إيجابية، ويتوقع من القائد الأصيل أن يلتزم بالنزاهة والصدق في ممارساته اليومية وذلك من خلال تعزيز الذات والابتعاد عن الإجراءات المتلاعبية أو غير النزاهة (George, 2003; Wherry, 2012)، وتطورت نظرية القيادة الأصيلة على مدار العقد الماضي وأثبتت نجاحها في بيئات أعمال متنوعة، حيث تستند إلى وعي القائد بذاته، وتقبله لنقاط قوته وضعفه، مع الحفاظ على توازن عالٍ،

منظور أخلاقي واضح، ومعالجة متوازنة لوجهات النظر المختلفة، وتطور مفهوم الأصالة ليعبر عن الحقيقة أو الموثوقية، مما يجعله مرادفًا للصدق والثقة والاعتمادية (Doherty et al., 2020).

وفي هذا الصدد تعتبر الجامعات من الركائز الأساسية لبناء الحضارات وتنمية المجتمعات، فهي من أهم المؤسسات التي تتفاعل مع المجتمع وتتأثر به، فمن الضروري أن تساهم في تلبية احتياجات المجتمع من خلال تعزيز القيم والمعرفة، وتخريج أفراد قادرين على التعامل مع تطلعات المجتمع المستقبلية، حيث يتجاوز دورها التقليدي في منح الشهادات الأكاديمية إلى المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة، فالعلاقة بين الجامعات والمجتمع قوية ومتجذرة، وما يميز الجامعات عن غيرها من المؤسسات التعليمية هو دورها الرئيسي في بناء وتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته الأكاديمية والمعرفية (Perić & Delić, 2016)، وقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية للجامعات جزءًا أساسيًا من دورها في المجتمع المعاصر، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على التعليم والبحث العلمي فحسب، بل تعدى ذلك ليشمل المساهمة الفعالة في معالجة القضايا المجتمعية والتنموية (Freyedon & Naser, 2011)، وتُعد المسؤولية الاجتماعية امتدادًا لفكرة المسؤولية الاجتماعية في الشركات لتعزيز الاستدامة من خلال حماية البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ودعم حقوق الإنسان، فالجامعات الرائدة عالميًا تتبنى المسؤولية الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجياتها، لتعزز التفاعل مع المجتمع وتطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها شريكًا رئيسيًا في تحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك، تسعى الجامعات إلى دمج مفاهيم الاستدامة في أنشطتها الأكاديمية والبحثية، مما يضمن دورها القيادي في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (García-Sánchez et al., 2020).

علاوة على ذلك، فقد برز مصطلح "الحوكمة" في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات في سياق الشركات، بهدف تحسين الشفافية والمساءلة بعد الأزمات المالية التي أثرت على ثقة المستثمرين، وركزت حوكمة الشركات على وضع هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لضمان نزاهة العمليات الإدارية وتحسين الثقة في الأسواق (Ammann, Oesch, & Schmid, 2011)، ومع توسع استخدام هذا المفهوم انتقل ليشمل المؤسسات غير الربحية والحكومية، وأخيرًا الجامعات، ووفقاً لهذا التوجه أصبحت الحوكمة التنظيمية في الجامعات وسيلة مهمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد الأكاديمية والمالية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويشمل ذلك توزيع المسؤوليات بين القيادات

الأكاديمية والإدارية مما يعزز التفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والممولين (Hoti, Hoti, & Berisha, 2024) وهذا التحول في مفهوم الحوكمة يعكس توسع دور الجامعات ليشمل تحقيق التنمية المستدامة والتميز الأكاديمي والإداري. وإستناداً لما سبق وفي ضوء التحولات التي شهدتها الجامعات الحكومية المصرية خلال السنوات الأخيرة، وخصوصاً تماشيًا مع رؤية مصر 2030، برز دور الجامعات كشريك رئيسي في مواجهة التحديات المجتمعية والبيئية، ومن هذا المنطلق، أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية المستدامة يعبر عن التزام الجامعات بتحقيق التفاعل الإيجابي مع المجتمع الداخلي والخارجي، من خلال تعزيز الممارسات المسؤولة والتنمية المستدامة، ومع الإيمان العميق بأهمية القيادة في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، تجد مؤسسات التعليم العالي نفسها بحاجة إلى قيادات أصيلة والتي تعتمد على القدرات النفسية الإيجابية والتطور التنظيمي كمعيار أساسي في تعزيز الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي لدى القادة والعاملين، مما يسهم في تطوير التنمية الذاتية الإيجابية، ويعد هذا النمط القيادي ضروريًا لتطبيق الحوكمة التنظيمية الفعالة داخل الجامعات، إذ ترتبط الحوكمة بشكل مباشر بتحسين جودة القرارات الإدارية وضمان استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، فنجاح الجامعات اليوم يعتمد بشكل أساسي على تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وتفهم العاملين لأهمية هذه المبادئ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وفي هذا الصدد برزت جامعة أسوان كأحد الجامعات الحكومية الرائدة في مصر والتي أنشئت عند صدور القرار الجمهوري رقم (311) بتاريخ (2012)، وتضم الجامعة 18 كلية ومعهدين، تقع في مدينة أسوان، وتتمتع بموقع استراتيجي على ضفاف نهر النيل، وتسعى الجامعة إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال برامج أكاديمية وبحثية متنوعة تغطي مجالات من التخصصات النوعية التي تخدم توجهات الدولة المصرية، وتركز جامعة أسوان بشكل كبير على دعم البحث العلمي والتفاعل مع المجتمع المحلي، حيث تُعزز من مفهوم المسؤولية الاجتماعية عبر المبادرات التنموية، كما تُطبق مبادئ الحوكمة التنظيمية لضمان الشفافية والمساءلة في إدارة مواردها الأكاديمية والإدارية، بما يتماشى مع رؤية مصر 2030 الهادفة إلى تحقيق التنمية الشاملة في مصر.

وانطلاقاً مما سبق، يهدف البحث الحالي إلى دراسة الدور المعدل الذي تلعبه الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز التوجّه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وذلك من خلال التطبيق على جامعة أسوان.

## 2. الدراسة الاستطلاعية :

تُعد الدراسة الاستطلاعية أداة أولية لفهم الظواهر، ويمكن الاعتماد عليها في التعرف على المشكلات الإدارية وتحليلها في محاولة للتعرف على الظواهر المرتبطة بالبحث :

### 1/2 منهجية الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تهدف إلى فهم العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان، مع التركيز على دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في تعزيز هذه العلاقة، وإستناداً إلى أن القيادة الأصيلة تُعتبر من أبرز الأنماط القيادية التي تعتمد على الشفافية والثقة، وهو ما يتماشى مع متطلبات المجتمع الأكاديمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي، تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، حيث تم استخدام استبيان يتناول ثلاثة جوانب رئيسية: القيادة الأصيلة، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة التنظيمية، وقد تم تصميم الاستبيان لقياس مستويات الشفافية، الثقة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقييم مدى التزام الجامعة بالمشاركة المجتمعية ومدى فعالية السياسات التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة، وتضمن أسئلة حول 1. القيادة الأصيلة: قياس الخصائص مثل الشفافية، والثقة، والمشاركة 2. المسؤولية الاجتماعية: قياس مدى الالتزام بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية والمبادرات المجتمعية 3. الحوكمة التنظيمية: قياس وجود سياسات وإجراءات فعالة تدعم المسؤولية الاجتماعية .

### 2/2 النتائج (أبرز مؤشرات الدراسة الاستطلاعية):

- القيادة الأصيلة: أشارت النتائج إلى أن 65% من المشاركين يشعرون بأن القيادة في الجامعة تتبنى إلى حد ما الشفافية والثقة، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية.
- المسؤولية الاجتماعية: 53% من المشاركين يرون أن الجامعة تساهم بشكل فعال في الأنشطة الاجتماعية، لكن هناك تفاوتاً بسيطاً بين مستوى القيادة ومستوى المشاركة الاجتماعية.

- الحوكمة التنظيمية: يعتقد 70% من المشاركين أن سياسات الحوكمة التنظيمية الفعالة تدعم تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتزيد من مستوى الالتزام المؤسسي تجاه المجتمع.

### 3/2 استنتاجات الدراسة الاستطلاعية:

يتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن القيادة الأصيلة تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان، إلا أن تطبيق سياسات حوكمة تنظيمية فعالة يسهم بشكل كبير في تحسين هذه العلاقة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يساعد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعة.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغة الفروض :

استكمالاً للمؤشرات المبدئية للدراسة الاستطلاعية يتناول الباحث ادبيات البحث من حيث عرض للجهود البحثية في تناولها لمتغيرات البحث وكذلك الدراسات السابقة، وصياغة الفروض البحثية، وأجرى الباحث جهودًا لجمع الدراسات السابقة، وتم تصنيفها وعرضها وفقًا للمتغيرات المختلفة المرتبطة بالقيادة الأصيلة، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، والحوكمة التنظيمية، وركزت عملية التصنيف على فهم العلاقة بين هذه المتغيرات المختلفة واستكشاف الفجوة البحثية الموجودة في الأدبيات السابقة، وتتنوع هذه الدراسات بين مصادر عربية وأجنبية، بناءً على هذا التنوع، تم تلخيص الدراسات على النحو التالي لاستكشاف الجوانب غير المدروسة وتحليل الفجوة البحثية بشكل أكثر شمولية، وذلك على النحو الآتي :

### 1/3 الجهود البحثية في تناول القيادة الأصيلة (AL) Authentic leadership :

تُعد القيادة الأصيلة أحد أساليب القيادة التي تمتلك تأثيرًا إيجابيًا محتملاً، سواء على الموظفين أو على مستوى المنظمات، فهو نمط قيادي حديث يدعم بناء قدرات المرؤوسين وتحفيزهم بطريقة إيجابية، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (Rahimnia&Sharifirad,2015) ، وهذا النوع من القيادة يساهم في رفاهية الموظفين من خلال تقليل تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا، وأيضًا يؤدي إلى نتائج إيجابية للمؤسسة، مثل تقليل معدل دوران العمل وتحسين أداء العاملين، مما يجعله ضرورة لتحقيق الأهداف التنظيمية المستدامة (Gardner et al.,2005) ، واكتسبت القيادة الأصيلة اهتمامًا كبيرًا من الممارسين والباحثين في السنوات الأخيرة، وذلك لأن القيادة الأصيلة

تعتبر امتداداً لنظرية القيادة الإيجابية، مثل: القيادة الأخلاقية، الكاريزمية والقيادة التحويلية (Walumbwa et al., 2010).

### 1/1/3 مفهوم القيادة الأصيلة:

والتعريفات الحديثة للأصالة تعني الحقيقة أو الموثوقية وهي مرادفة للصدق والجدير بالثقة والموثوقية (Doherty et al., 2020)، ولهذا السبب يعتبر الباحثون والممارسون القيادة للأصيلة كأحد الأساليب الحديثة والفعالة في القيادة المؤسسية، وبمراجعة الأدبيات المرتبطة بمفهوم (القيادة الأصيلة) يرى الباحث أن البحوث والدراسات السابقة العربية شهدت اختلافاً في تعريفها وترجمتها للمصطلح الأجنبي (Authentic leadership)، ويرجع السبب لحدائثة المصطلح الذي جاء مرادفاً (للقيادة الجديرة بالثقة في دراسة (عجوة 2009; ونجم وآخرون 2015)، والقيادة الموثوقة (دراسة صبا وآخرين، 2021; 2013, Azanza et al.) و القيادة الأصيلة كما في دراسة (البغدادى، 2015; المحميد، 2021; مرسي وآخرون، 2022)، ولكن رغم اختلاف التعريب للمصطلح إلا أن جميع الدراسات اتفقت علي التوجه العام لمصطلح (Authentic leadership) نمط إيجابي معزز لمناخ عمل يتسم بالالتزام بالأصالة والقيم والوعي ومراعاة الذات والتوازن والشفافية، وفيما يلي أهم التعريفات :

### جدول (1) ملخص لأهم التعريفات المرتبطة بالقيادة الأصيلة

م	التعريف	الباحث
1	القدرة التي لدى القادة على الوعي الذاتي والتصرف بوعي بقيمهم ورؤاهم الأخلاقية، مع إدراك نقاط القوة لديهم ولدى الآخرين، وفهم بيئتهم العملية.	Cooper., 2005 et al
2	مدي قدرة القائد علي تجسيد المصادقية والشفافية مع ذاته ومع الآخرين، ليكون قدوة في السلوك الإيجابي، مما يعزز الثقة ويؤثر في الأفراد لبناء نقاط قوتهم وخلق بيئة تنظيمية إيجابية .	Walumbwa ) (et al., 2008
3	نمط يتبني سلوكاً يعزز القدرات النفسية الإيجابية، والوعي الذاتي، والأخلاق، وشفافية العلاقات مع العاملين، لدعم التنمية الذاتية الإيجابية.	Gardner, ) (2008
4	المصادقية مع النفس والآخرين ويحتدى به في حسن التصرف والتأثير على الأفراد لبناء نقاط قوة لدى التابعين وخلق بيئة تنظيمية إيجابية ومتألفة، وقدرته على إعادة ثقة الموظفين والعملاء والمواطنين والأطراف المعنية.	(نجيب، 2021)

م	التعريف	الباحث
5	نمط قيادي يتبع القيم والمبادئ التي يؤمن بها، وذلك لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وتعزيز مصداقية مرؤوسيه بشفافية، ويتميز بالوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي.	(نجم وآخرون، 2015)
6	سلوك القائد الذي ينبع من فهمه وإدراكه لقيمه الشخصية وقيم الآخرين ووجهة نظرهم الأخلاقية، ويظهر ذلك من خلال شخصية القائد الأخلاقية الواثقة والعالية والمرنة.	(Sagnak & Kuruoz, 2017)
7	نمط قيادي يركز علي تعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي، من خلال التزام القائد الجامعي بالشفافية، الوعي الذاتي، ومعالجة المعلومات المتاحة، مع الحفاظ على علاقة تفاعلية أخلاقية وإيجابية مع العاملين، مما يساهم في تعزيز الأداء الأكاديمي والتنظيمي داخل الجامعة.	التعريف الإجرائي للبحث(الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

### 2/1/3 أهمية توافرنمط القيادة الأصيلة:

تعتبر القيادة الأصيلة واحدة من أبرز الاتجاهات الحديثة في القيادة، والتي كانت شائعة في العقدين الماضيين وتلقت حصة كبيرة من البحث والدراسة لأنها تركز على رأس المال النفسي الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي والدعم والمناخ التنظيمي الإيجابي ووعي وإدراك القائد للمواقف، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والشفافية والصدق والنزاهة (Gardner, 2005)، وتمثل القيادة الأصيلة إطارًا جديدًا نسبيًا للقيادة يركز على الصفات القيادية، وتعزيز الأمل والتفاؤل فيما يتعلق بالأهداف الجماعية، ولديهم قيم أساسية ثابتة ويظهرون التزامًا قويًا لجميع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية، و تحقيق الأهداف التنظيمية (Avolio et al., 2004)، وفي إطار العمل الجامعي تعد القيادة الأصيلة من العوامل الأساسية في نجاح الجامعات، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، مما يعزز الثقة بين القائد والموظفين ويخلق بيئة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والتطوير، كما تساعد القيادة الأصيلة في بناء علاقات قائمة على الانتماء الاجتماعي والتفاؤل بين القائد والتابعين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للجامعة وضمان استمراريتها في ظل تحديات التعليم العالي (البردان، 2017).

### 3/1/3 أبعاد القيادة الأصيلة:

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأصيلة، ومن بينها دراسة (Avolio et al.2005) و (Walumbwa et al.,2010) وفقاً (Kernis & Peterson et al., 2012; Stearns, 2012; Leroy et al., ) (Goldman,2006 (2015; Rego et al., 2013; Bamford et al., 2013; Azanza et al., 2015 والأصالة في القيادة هي عملية مهمة تصف بدقة احترام وتقدير الذات المثالي، ووفقاً (Walumbwa et al., 2008) تتألف سمات القيادة الأصيلة من أربعة أبعاد رئيسية وهي: الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة "التشغيل المتوازن"، وشفافية العلاقات، وحازت هذه الأبعاد على قبول واسع من جانب الكتاب، وقد تم الاعتماد عليها في البحث الحالي فتلك الأبعاد الأربعة تسهم في تطوير القيادة الأصيلة، وإن كل بعد منها يضم كفاءات متعدّدة تساعد على بناء كل من الإطار النظري والعملية لتحقيق فائدة علمية، ويمكن تناول أبعاد القيادة الأصيلة بدراسة الأبعاد الأربعة (Walumbwa et al., 2008) (البردان، 2017) (Gardner et al., 2011) وذلك على النحو التالي:

#### ■ البعد الأول: الوعي الذاتي لدى القائد Self Awareness:

يُعد الوعي الذاتي أحد المحددات الأساسية للقيادة الأصيلة، حيث يمثل نقطة البداية لفهم تأثير القائد على الآخرين. وفقاً لـ (Peterson et al., 2012)، يُظهر القادة الفعالون وعياً عميقاً بكيفية تفكيرهم وسلوكهم، ويُنظر إليهم على أنهم واعون بقيمتهم ووجهات نظر الآخرين في البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، ويُعزز الوعي الذاتي من قدرة القائد على إدارة مشاعره والتحكم فيها أثناء النزاعات، مما يسهم في بناء علاقات عمل صادقة وشفافة، ومن منظور (Avolio et al., 2004)، ويعتبر هذا البعد ضروري لقادة الجامعات لأنهم يحتاجون إلى معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وفهم تأثير البيئة المحيطة على الجامعة، فالوعي الذاتي يساعد القادة على التعرف على تأثير تصرفاتهم على الآخرين وكيف يرونهم الموظفون، كما يُظهر القادة الأصليون وعياً ذاتياً من خلال العلاقات الشفافة مع العاملين، مما يعزز الاندماج في العمل، ويُعد الوعي الذاتي عنصراً حاسماً في القيادة الأصيلة لأنه يمكن القائد من إدارة عواطفه وتوافق سلوكه مع قيمه الشخصية والقيم التنظيمية (Walumbwa et al., 2008)، بينما (Hannah et al., 2005) يرون أن الوعي الذاتي هو

حالة من الانتباه الموجه نحو الذات، حيث يصبح القائد أكثر وعياً بذاته وقدراته ودوافعه، ويتضمن الوعي الذاتي التأمل والتعرف العميق على الذات، ويتجسد من خلال السمات والسلوكيات التي يعرضها القائد مما يعزز انخراط التابعين ويعزز الوعي الذاتي من قدرة القائد على تطوير علاقات أصيلة ومنفتحة وموثوقة مع الموظفين من خلال القبول بالتغذية الراجعة وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل ( Gardner et al., 2005).

**ويري الباحث:** أن بُعد الوعي الذاتي يظهر لدى القادة في جامعة أسوان من خلال قدرتهم على تقييم ذاتهم بصدق، سواء في نقاط القوة أو الضعف، مما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ومثمرة، ويظهر القادة وعياً عميقاً بكيفية تأثير تصرفاتهم وقراراتهم على العاملين، ويسعون دائماً إلى فهم ردود فعل الموظفين وقبول التغذية الراجعة لتحسين أدائهم الشخصي والمهني، ويتمثل هذا الوعي أيضاً في قدرة القادة على إدارة مشاعرهم والتحكم فيها أثناء الأزمات أو النزاعات، مما يساعد على تقليل التوتر بين العاملين وتعزيز العلاقات الشفافة والصادقة يُعزز هذا من ثقافة الانتماء والاحترام المتبادل في الجامعة، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية بشكل فعال.

#### ■ البعد الثاني: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**:

المعالجة المتوازنة تركز على مدي قدرة القائد على التعامل بموضوعية مع المعلومات وتحليلها قبل اتخاذ القرارات، مما يعزز ثقة المرؤوسين (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) والشفافية هي جزء أساسي من هذه المعالجة، حيث تُمكن القائد من مشاركة المعلومات والمشاعر بصدق، مما يعزز من الثقة المتبادلة ويقلل من سوء الفهم بين القائد وفريقه (Kernis, 2006; Rego et al., 2012)، وهذا التوجه الشفاف يساعد على بناء بيئة عمل أخلاقية قائمة على الثقة والتقدير المتبادل، والمعالجة المتوازنة تعبر عن حقيقة أن القائد يحلل جميع المعلومات بموضوعية قبل اتخاذ القرار، ويستمع إلى وجهات نظر مختلفة، حتى المعلومات التي تتعارض مع معرفته الشخصية، وذلك للوصول إلى قرارات محايدة يثق بها المرؤوسون (Gardner et al., 2005)، ويتطلب ذلك معالجة المعلومات بشكل موضوعي، دون تحيز أو تأثر بالمعرفة الشخصية، وهو ما يضمن تحقيق توازن في القرارات والسلوك، والمعالجة المتوازنة تمثل مهارة أساسية للقائد الأصيل لتحقيق النجاح في قيادته (نجيب، 2021)، وتشير المعالجة المتوازنة إلي أن

القائد يتمتع بقدرة كبيرة على معالجة المعلومات بموضوعية، حيث يقوم بتحليل كافة البيانات قبل اتخاذ أي قرار، مما يعزز ثقة الأتباع به، يتميز هذا النوع من القيادة بالشفافية في التعامل مع المعلومات، حتى لو كانت تتعارض مع آرائه الشخصية، مما يساعده على الحفاظ على توازن في استجاباته للمعلومات والمواقف ذات الصلة. المعالجة المتوازنة تعتبر أساساً لسلامة القائد الحقيقي وهي سمة تؤثر بشكل مباشر على قراراته وسلوكه (Peterson et al., 2012) ، ويتميز القائد الأصيل بمعرفة عميقة بذاته وقدرته على معالجة المعلومات بموضوعية. يعرض هذا القائد وجهات نظر متوازنة ويحلل المعلومات دون تحيز، مما يكسبه ثقة المرؤوسين. تعد المعالجة المحايدة للبيانات جوهر سلامة القيادة الأصيلة، حيث تضمن اتخاذ قرارات عادلة ومستندة إلى تحليل شامل للمواقف المختلفة، مما يسهم في نجاح القائد (Walumbwa & Avolio, 2005; Walumbwa et al., 2008) .

**ويري الباحث:** يمكن للقيادة بالجامعة أن يُظهروا البعد الخاص بشفافية العلاقات من خلال التواصل المستمر والصريح مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويستمعون إلى آرائهم ويشاركونهم المعلومات بوضوح، مما يخلق بيئة من الثقة المتبادلة، مما يعزز شعور الموظفين بتقدير القيادة لهم، ويزيد من التزامهم تجاه أهداف الجامعة، ويشجع على التعاون والابتكار في العمل.

#### ■ البعد الثالث: منظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective:

ويُعبّر هذا المنظور عن التزام القائد بمعايير أخلاقية عالية، حيث يسترشد بأساس أخلاقي داخلي يتماشى مع قيمه الشخصية، مما يضمن اتساق سلوكه وتصرفاته بغض النظر عن الضغوط المجتمعية والتنظيمية (نجيب، 2021)، ويساهم هذا الالتزام في تعزيز الثقة والاحترام داخل المنظمة والمجتمع المحيط، ويعني تبني القائد معايير وقيم تتبع من ذاته، حيث يستند سلوكه إلى معتقداته الأخلاقية وقيمه الشخصية بدلاً من الاعتماد على العوامل والضغوطات الخارجية، وهذا البُعد يعكس قدرة القائد على التصرف باستقلالية وبما يتوافق مع مبادئه الأخلاقية (Peus et al., 2012)، ويعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي للقائد الحقيقي أساساً في تحديد القضايا الأخلاقية وتقييمها واتخاذ القرارات المناسبة في الجامعة، هذا المنظور يسمح للقائد بتحمل المسؤولية الأخلاقية تجاه أصحاب المصلحة في الجامعة واستخدام خبراته السابقة في معالجة قضايا الأعمال التجارية الأخلاقية، مما

يسهم في اتخاذ إجراءات مدروسة تتبع من قيمه الداخلية وليس من ضغوط خارجية (Emuwa, 2012; Avolio et al., 2004; Peterson, 2015) وعندما يتبنى القائد المنظور الأخلاقي الداخلي، يلهم المرؤوسين للتصرف بأخلاقية والاندماج بشكل أكبر في العمل، وهذا النوع من القادة يُظهر المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم اليومية، مما يعزز من ثقة الموظفين ويخلق بيئة آمنة تشجعهم على الأداء العالي. (Avolio et al., 2004)، وبحسب (Walumbwa, 2010; Avolio et al., 2004)، تعزيز القيم الأخلاقية في المؤسسات يسهم في إلهام الموظفين للتصرف بطرق أخلاقية، مما يعزز شعورهم بالإنصاف والعدالة، وهذه البيئة الأخلاقية الآمنة تشجع الموظفين على الأداء العالي والمشاركة بفعالية، في حين أشار (Hsiung, 2012) إلى أن غياب القيم الأخلاقية قد يحد من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم بشجاعة، مما يزيد من أهمية وجود قائد يتسم بالصدق والنزاهة لتعزيز الوحدة والانسجام الاجتماعي في بيئة العمل، والقائد الأصيل يستخدم خبراته ومعايير الأخلاقية كمرجع رئيسي في مواجهة المعضلات الأخلاقية واتخاذ القرارات الصائبة، ويساهم هذا السلوك في تطوير المنظمة بشكل أخلاقي ويؤكد التزام القائد بما هو صحيح وعادل تجاه جميع أصحاب المصالح (Barling, 2014).

**ويرى الباحث:** أن بعد منظور الأخلاقي الداخلي ينبع من أن سلوك القائد تحكمه القيم والمعتقدات التي يؤمن بها في داخله، ولذا من خلال البعد يظهر القادة التزامًا بالمعايير الأخلاقية من خلال اتخاذ قرارات تعكس قيمهم ومبادئهم الداخلية، بغض النظر عن الضغوط الخارجية، ويتمثل هذا البعد في الشفافية والنزاهة في التعامل مع القضايا الأكاديمية والإدارية.

#### ■ البعد الرابع: الشفافية في العلاقات Relational Transparency:

يشير بعد شفافية العلاقات إلى قدرة القائد على الانفتاح على الأفكار والمعلومات الجديدة، وتقديم ذاته الحقيقية للآخرين من خلال مشاركة المعلومات والمشاعر بشكل علني. هذا الانفتاح يسمح للآخرين بالتنبؤ بأفكار القائد وتحدياته وآرائه، ويعزز التفاعل المتبادل والصادق بين القائد ومرؤوسيه (Kernis, 2006; Rego et al., 2013) والشفافية تعزز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وتدعم بيئة عمل تقدر فيها أدوار الجميع (Peterson et al., 2012) ويرى (نجيب، 2021) أن شفافية العلاقات تساهم في بناء الثقة والمودة بين القادة والعاملين من خلال المشاركة الحقيقية للأفكار والتعبير الصادق عن المشاعر، مما يزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة، ويؤكد

(Avolio, 2005): أن القائد الأصيل يكون قدوة من خلال شفافيته في صنع القرار، مما يبث الأمل والتعاون بين الموظفين، ويحفزهم على المشاركة والاندماج في العمل، مما يخلق بيئة عمل أخلاقية قائمة على الاحترام والصدق، ويتضمن قدرة القائد على تحليل جميع البيانات والمعلومات بموضوعية قبل اتخاذ أي قرار، مع مراعاة مختلف وجهات النظر دون تحيز لطرف على حساب الآخر (Walumbwa et al., 2008) هذه السمة تساعد القائد الأصيل على اتخاذ قرارات مبنية على تقييم عادل وموضوعي للمواقف، مما يعزز من الثقة والمصداقية بين القائد ومرؤوسيه، وأوضح (Kernis, 2006) أن التشغيل المتوازن، أو المعالجة النزيهة، حيث يقيّم القائد الجوانب الإيجابية والسلبية للمعلومات دون تشويه أو مبالغة، ويساهم في تعزيز الثقة بين القائد والموظفين ويؤثر إيجابياً على بيئة العمل، حيث يشعر المرؤوسون بالدعم والأمان، ويسهم التشغيل المتوازن في إلهام العاملين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يرى الموظفون أن القائد يتصرف بموضوعية ويمثل قدوة إيجابية يجب اتباعها (Gardner et al., 2005).

واستناداً إلى ما ذكره يري الباحث أن بعد الشفافية في العلاقات يعكس درجة تقديم القائد لنفسه للآخرين، من خلال حرص القادة على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات المهمة، والاستماع لوجهات النظر المختلفة بموضوعية، حيث يتناول القادة جميع المعلومات قبل اتخاذ أي قرار، مما يعزز الثقة بين القيادة والعاملين، ويشجع على بيئة عمل تشاركية تتسم بالعدالة والشفافية، وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والالتزام تجاه أهداف الجامعة.

#### ■ أهم ما هو مستخلص وفق ادبيات القيادة الاصيلية:

القيادة الأصيلة تُعد نموذجاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والشفافية في العلاقات، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وتساهم هذه الأبعاد في تمكين القادة من التصرف بطرق صادقة ومتسقة مع قيمهم، مع تعزيز الثقة والتواصل الفعال مع المرؤوسين، وجود القيادة الأصيلة في الجامعات يلعب دوراً حيوياً في خلق بيئة عمل تعاونية تشجع على الانفتاح والتطوير الذاتي، مما يزيد من التزام العاملين، ويعزز مناخ العمل الأخلاقي الذي يساهم في تحقيق الأهداف الأكاديمية والتنظيمية بفعالية.

## 4/1/3 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأصيلة، يمكن ملاحظة توافق بين الأبحاث في تسليط الضوء على التأثير الإيجابي لهذا النوع من القيادة على بيئة العمل وثقة الموظفين ورفاهيتهم، والعدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، والمسؤولية الاجتماعية، وكذلك تأثيرها على مختلف جوانب بيئة العمل، وعلى الأبعاد المختلفة لهذا النمط القيادي وتأثيراته الإيجابية على الموظفين والممارسات التنظيمية، فقد تناولت دراسة (Durrah et al., 2024) دور القيادة الأصيلة في صناعة تكنولوجيا المعلومات، موضحة أن القيادة الأصيلة تعزز من الحيوية والتعلم في مكان العمل، وهو ما يعزز بدوره الأداء الوظيفي والازدهار الشخصي للعاملين، ودعمت دراسة (Baquero, 2023) هذه النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظفين ومشاركتهم في العمل، مع تأثير إضافي لرفاهية مكان العمل كعامل معدل يعزز من هذا التأثير، بينما دراسة (Kurian & Nafukho, 2022) أكدت أن القيادة الأصيلة تسهم في تحسين تصورات العدالة التنظيمية بين الموظفين، مما يزيد من رضاهم ويعزز تفاعلهم الإيجابي مع القيادة. وعندما يدرك الموظفون أن قادتهم يتبنون أسلوب القيادة الأصيلة، تزداد مستويات العدالة التنظيمية التي يشعرون بها، وعلى مستوى آخر، بينما ركزت دراسة (Chaudhary, 2021) على دور القيادة الأصيلة في دعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، موضحة أن هذا النوع من القيادة يعزز توقعات المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين، وأظهرت دراسة (فوزي، 2021) التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على إبداع الموظفين والالتزام العاطفي، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب القيادي يدعم الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. وأكدت دراسة (Mahmood & Schreurs, 2020) على أهمية القيادة الأصيلة في تحسين تصورات الموظفين تجاه مديريهم، حيث يرتبط الإخلاص والشفافية لدى القادة بتعزيز هذه التصورات، وتناولت دراسة (المنسي، 2019) القيادة الأصيلة في السياق المحلي المصري، ووجدت اختلافات جوهرية في تطبيق هذا النمط القيادي بناءً على العمر ومدة الخدمة، مما يشير إلى أن القيادة الأصيلة قد تتأثر بالعوامل الديموغرافية والسياقية. وكذلك دراسة (Leroy et al., 2015) دعمت هذا التوجه من خلال دراسة تأثير القيادة الأصيلة على الدافع الذاتي والأداء الوظيفي للموظفين. أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة تعزز الدافع الذاتي للموظفين، مما

يؤدي إلى تحسين أدائهم المهني، مع شعورهم بالرضا والتوافق بين احتياجاتهم وواجباتهم في العمل، و طورت دراسة (Walumbwa et al., 2008) مقياسًا نظريًا للقيادة الأصيلة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية: الوعي الذاتي، الشفافية، المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة. هذه الأبعاد أثبتت أنها تؤثر بشكل إيجابي على المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعمل، بما في ذلك الأداء، مما يجعل القيادة الأصيلة أكثر فعالية من أنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة الأخلاقية أو التحويلية.

استنادًا إلى عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الأصيلة، (Walumbwa et al.,

2008; Leroy et al., 2015; Durrah et al., 2024; Kurian & Nafukho,

2022; Baquero, 2023) ، تبين أن القيادة الأصيلة تعتمد على أربعة أبعاد أساسية تشمل:

(الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، المعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) هذه الأبعاد تعد أساسًا لتطوير العلاقات القائمة على الثقة والشفافية بين القادة والموظفين، مما يعزز من رضا الموظفين ويزيد من اندماجهم في العمل، وأثبتت الدراسات أن القيادة الأصيلة تسهم في تحسين العدالة التنظيمية والدافع الذاتي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمشاركة في بيئة العمل، كما أظهرت الأبحاث أن القيادة الأصيلة ترتبط إيجابيًا بتعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات، إلى جانب تأثيرها على رفاهية الموظفين في بيئة العمل.

### 2/3 الجهود البحثية في تناول المسؤولية الاجتماعية المستدامة Sustainable

**Social Responsibility:** في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تحولاً جوهرياً من مجرد التزام الشركات نحو المجتمع إلى تبني توجه أكثر شمولاً يشمل المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، فبينما كانت المسؤولية الاجتماعية تركز في بداياتها على الجوانب الاقتصادية والربحية للشركات، تطورت لتشمل جوانب اجتماعية وأخلاقية تهدف إلى تحقيق الاستدامة، ساهم التحول في انتقال المسؤولية الاجتماعية إلى الجامعات، حيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من رسالتها التعليمية والبحثية، مما يعزز دورها في خدمة المجتمع المحلي والعالمي بشكل مستدام وفعال، ولذلك تُعد المسؤولية الاجتماعية للجامعات جزءاً جوهرياً من مهامها التعليمية والبحثية والخدمية، وجزءاً أساسياً من سياسات الجامعات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة حيث تعزز علاقاتها مع المجتمع المحلي وتحسن سمعتها وتقدم فوائد عامة للمجتمع المحيط (Moratis & Cochius, 2017).

## 1/2/3 مفهوم المسؤولية الإجتماعية المستدامة:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم المسؤولية الإجتماعية المستدامة، وذلك بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم، وهذا المفهوم ذو تاريخ طويل ومتنوع، ولذلك يعرض الباحث لتلك المفاهيم كمايلي:

## جدول (2) ملخص لأهم التعريفات المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية المستدامة

م	التعريف	الباحث
1	أنشطة الجامعة التي تراعي جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ملتزمة بالمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية والثقافية، مع وعي بالآثار الاجتماعية والبيئية لأعمالها، وسعي لتحقيق التنمية المستدامة.	Cabrera et al , ) (2018
2	مدي التزام الجامعة بمسؤوليتها تجاه المجتمع عبر تحسين حياته وتطويره من خلال سياسة جودة تشمل أداء الطلاب والمعلمين والإداريين، وإدارة الآثار التعليمية والبيئية، وتعزيز التنمية المستدامة بالتعاون مع المجتمع.	(Ayala.,2019)
3	التزام دائم من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، بالسلوك الذي يحترم الأخلاقيات العامة ويتوافق مع التوقعات الاجتماعية والقانونية والبيئية.	Holme and ) (Watts., 2000
4	التزام المنظمة المستمر بانتهاج السلوك الأخلاقي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين جودة حياة العمال وأسره، وكذلك تعزيز جودة حياة المجتمع المحيط.	Nelson & ) Grayson, (2017
5	مدي التزام المؤسسة بتحسين الحياة الاجتماعية والبيئية في المجتمعات التي تعمل فيها، وتعزيز العدالة في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ضمن إطار القوانين والمعايير الأخلاقية والدولية المعترف بها.	(Carroll,1999)
6	قدرة الجامعة على تحمل تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة، مع تحقيق توازن بين مسؤولياتها التعليمية والتنموية والاجتماعية والبيئية، وتشمل تحسين جودة التعليم، احترام البيئة، المشاركة الاجتماعية، توفير فرص تعليمية عادلة، وتعزيز التنمية المستدامة.	(Giuffré & Ratto,2014)

م	التعريف	الباحث
7	التزام طوعي من المؤسسات بتحمل تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة، لتحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تحسين جودة التعليم، توفير فرص عادلة، تعزيز شروط العمل، ودعم المجتمعات المحلية وحل القضايا الاجتماعية والبيئية لتحقيق النجاح الأكاديمي والتنمية المستدامة.	(Sihem,2013)
8	مدي التزام الجامعة بتبني أنشطة واستراتيجيات تجمع بين الأبعاد الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والبيئية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ودعم رفاهية الطلاب والعاملين، وتعزيز تأثيرها الإيجابي على المجتمع والبيئة بما يتماشى مع رؤية مصر 2030.	التعريف الإجرائي للبحث(الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

### 2/2/3 أهمية التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة للجامعات:

تؤدي الجامعات دورًا محوريًا في المجتمع، حيث تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على رفاهية المجتمع، والاقتصاد، ويعد تبني الجامعات للمسؤولية الاجتماعية المستدامة ضرورة لتحقيق دورها المنوط بها في تعزيز التنمية البشرية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمجتمع، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على التنمية الاقتصادية والبيئية، وتحقيق مستويات عالية من رضا أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة (Vasilescu et al., 2010) ومن خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في رؤيتها واستراتيجياتها، تستطيع الجامعات تعزيز دورها الريادي في المجتمع، وكذلك من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والبيئية في استراتيجياتها، تلتزم الجامعات بإحداث تأثيرات إيجابية على المجتمع الداخلي والخارجي (Carroll, 1999)، وأثبتت الدراسات أن تبني المؤسسات التعليمية للمسؤولية الاجتماعية يسهم في خلق سمعة طيبة والمشاركة الفعالة في المجتمع، مما يرفع من القوة المؤسسية ويحقق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحسين الأداء المالي للجامعة، كما أن التزام الجامعات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يضمن دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، وكذلك

جذب كوادر عالية المهارة، ورفع الروح المعنوية ودرجة الالتزام لدى العاملين، وتقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (Lee & Park, 2009; Asemah et al., 2013) وهناك تأثيرات إيجابية تحققها الجامعة عند توجيهها نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة وهي: أولاً، الآثار التنظيمية **Organizational impacts** التي تشمل العمل والبيئة، حيث تؤثر الجامعة المسؤولة إيجابياً على مجتمعها الجامعي والبيئة المحيطة بها من خلال ممارسات مستدامة (Valleys, 2014) ثانياً، الآثار التعليمية **Educational impacts** المتعلقة بالتدريب الأكاديمي، حيث تسهم الجامعة في تكوين مهنين ومواطنين ملتزمين بقيم أخلاقية ويعملون لتحقيق التنمية المستدامة (Plungpongpan et al., 2016) ثالثاً: التأثيرات الإدراكية **Cognitive impacts** التي تتعلق بالبحث وإنتاج المعرفة، حيث تسعى الجامعة إلى إنتاج معرفة ذات أهمية اجتماعية تسهم في مواجهة التحديات المجتمعية (Hersh & Schneider, 2005) رابعاً: الآثار الاجتماعية **Social impacts** التي تتضمن التضامن والشراكة، حيث تعمل الجامعة على تعزيز التقدم وبناء رأس المال الاجتماعي والمساهمة في حل مشكلات المجتمع (Latif, 2018) هذه المجالات مجتمعة تعزز من دور الجامعة كفاعل رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة وتعظيم الفوائد للمجتمع ككل.

### 3/2/3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

تتضمن المسؤولية الاجتماعية للجامعات مجموعة من الأبعاد التي تعكس التزام الجامعة تجاه المجتمع والبيئة والاقتصاد، وفي هذا الصدد ظهر نموذج كارول "Carroll's Corporate Social Responsibility Pyramid" حيث تُعد مساهمته من المساهمات الرائدة التي قدمت أفكاراً أصيلة حول المسؤولية الاجتماعية، حيث حول كارول اهتمام المؤسسات من التركيز على الجانب الاقتصادي والربح إلى جوانب أخرى أهمها الجوانب الاجتماعية والأخلاقية مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية المجتمعية (Carroll, 1991) مع إضافة البعد الخاصة بالإستدامة، وفي هذا الصدد تعتبر دراسته من أهم الدراسات التي وضحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك ما يلي :

### ■ المسؤولية الاقتصادية: (Economic Responsibility) :

يشير البعد الاقتصادي إلى التزام الجامعة بتحقيق الاستدامة المالية والربحية لضمان استمرارية تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة. ويؤكد (Matten, 2004) أن المؤسسات التعليمية يجب أن تستخدم الموارد المتاحة لها على النحو الأمثل وبطريقة منهجية، مع التركيز على تقديم خدمات عالية الجودة والالتزام بأن يكون عملها مثيراً، وتلبية احتياجات المجتمع الاستهلاكية. ويتوقف نمط المسؤولية الاقتصادية على تحقيق أقصى قدر من الربح الذي يمكن الجامعة من تغطية التكاليف المستقبلية، وتوضح دراسة (Sihem, 2013) أن البعد الاقتصادي لا يعبر فقط عن فكرة تحقيق الربح بالمعنى التجاري، بل يشمل أيضاً الالتزام بالممارسة الأخلاقية داخل وخارج الجامعة، واعتماد مفاهيم المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي في جميع الأنشطة الاقتصادية. كما يجب دعم الأنشطة الاقتصادية في المجتمع، وضمان تكافؤ الفرص للخريجين، ودعم المشاريع الإنتاجية، ويشير (Costa, 2022) إلى أن المسؤولية الاقتصادية للجامعة تتمثل في ممارستها للأنشطة المتعلقة بالأداء المولد للربح واستخدام الموارد بعقلانية لتقديم خدمات متميزة ومتنوعة، مما يحافظ على الميزة التنافسية للجامعة ويعززها، ويحقق مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: البعد الاقتصادي يعتبر ركيزة أساسية لاستمرارية الجامعة، حيث يساعدها على البقاء والوفاء بمتطلباتها وباقي متطلبات المسؤولية الاجتماعية الأخرى. ويشمل ذلك الأنشطة والدعم والخدمات التي تؤثر إيجابياً على النشاط الاقتصادي في المجتمع المحلي والإقليمي والوطني، مثل توظيف الخريجين، وتحقيق إيرادات من البرامج الخاصة، ودعم البحث والتطوير، وتعزيز العلاقات التجارية.

### ■ المسؤولية القانونية: (Legal Responsibility)

تتمثل المسؤولية القانونية في التزام الجامعة بالامتثال للقوانين واللوائح المحلية والوطنية والدولية المتعلقة بالتعليم العالي، وضمان سير الأنشطة الجامعية وفق الأطر القانونية. وتشمل هذه القوانين حماية المستهلكين، وحماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام غير المنتظم للموارد، والتخلص الآمن من النفايات، وضمان السلامة والصحة المهنية والعدالة، ويشير (Carroll, 1991) إلى أن واجب طاعة القانون والقيام بما هو صواب يمثل المبادئ الأساسية للنشاط، وأن الجامعة مسؤولة عن أي إهمال يترتب عليه ضرر للطلاب أو الموظفين أو الزوار، ويجب عليها اتخاذ الخطوات اللازمة للحد

من هذا الضرر والوفاء بالتزاماتها القانونية، ويعتقد (Hung, 2022) أن البعد القانوني يشير إلى الالتزام الواعي والطوعي للمنظمات بالقواعد والقوانين التي تحكم المجتمع، سواء كان ذلك يتعلق بالاستثمارات أو الأجور أو العمل أو البيئة أو الضرائب، ويرى (شريف، 2022) أن البعد القانوني يمثل التزامات الجامعة تجاه القوانين والأنظمة التي تتبناها الدولة، والالتزام ببنني سلوك مسؤول ومقبول في عرض أنشطتها ونتائجها على المجتمع، وعدم التسبب في أي ضرر.

**يستنتج الباحث بناءً على ما سبق:** أن المسؤولية القانونية للجامعة تتضمن الامتثال للقوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال القيام بأعمال مشروعة وعدم ارتكاب أفعال مخالفة للقانون، والالتزام بحماية البيانات الشخصية، وحقوق الملكية الفكرية، وضمان سلامة المرافق والمعدات. والالتزام بالقوانين المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن للجامعة أن تتجح دون الامتثال لهذه القوانين.

#### ■ **المسؤولية الأخلاقية: (Ethical Responsibility)**

يعكس البعد الأخلاقي التزام الجامعة بالمعايير الأخلاقية والممارسات العادلة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية، مع الالتزام باحترام المعايير الأخلاقية والقواعد وتوقعات المجتمع حتى لو لم يتم تدوينها، وينشأ هذا البعد من القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ويشير (Singkun, 2021) إلى أن البعد الأخلاقي يتضمن احترام حقوق الغير، وتحقيق توقعاتهم بطريقة عادلة، والالتزام بفعل ما هو جيد وتجنب ما هو سيئ من وجهة نظر المجتمع، وتجنب إلحاق الضرر بالآخرين، ويرى (Carroll, 1991) أن المسؤولية الأخلاقية تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، واحترام أخلاقيات الأفراد ومؤسسات المجتمع بصفة عامة، ويؤكد (Jie & Huam, 2019) على أهمية الالتزام بالسلوك العقلاني والنزاهة والشفافية في جميع أنشطة الجامعة، وتربية الأفراد على المسؤولية الاجتماعية التي تنبع من الانتماء والمواطنة.

**يستنتج الباحث بناءً على ما سبق:** أن البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للجامعة يشير إلى الالتزام الأخلاقي الذي يجب على الجامعة الالتزام به في تنفيذ مهامها وخدماتها، والالتزام بفعل الشيء الصحيح، والتعامل بشفافية وإنصاف ونزاهة، وتجنب الضرر، والعمل في إطار المواطنة الصالحة التي تتوافق مع القوانين والعادات المجتمعية الإيجابية. هذا البعد يساهم بشكل كبير في تعزيز سمعة الجامعة وزيادة تفاعلها مع المجتمعات التي تخدمها.

### المسؤولية الخيرية: (Philanthropic Responsibility)

يركز البعد الخيري على مساهمة الجامعة في تحسين المجتمع من خلال تقديم الدعم للأنشطة التطوعية والمشاريع الخيرية، مثل مراكز رعاية الأطفال والمجتمع، ويتطلب هذا البعد احترام المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتركيز على توفير الاحتياجات الأساسية للمجتمع، ويشير (Carroll, 1991) إلى أن هذا البعد يعكس سمعة المؤسسة من خلال أنشطتها ومشاركتها في الفعاليات التي تدعم المجتمع وتساعد على حل مشاكله، وترتبط المسؤولية الخيرية بالأعمال التطوعية واتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة والتبرعات والمساعدة الاجتماعية التي تخدم المجتمع دون تحقيق ربح (Jamali & Mirshak, 2007)، ويؤكد (Martinez, 2017) إلى أن هذا البعد يملي على الجامعة المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، ودعم شؤون العاملين، مما يعكس إيجابياً على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم.

يستنتج الباحث بناءً على ما سبق: يعتبر البعد الخيري من الجوانب الرئيسية التي يجب على الجامعات الالتزام بها. يهدف هذا البعد إلى تحقيق التكامل بين الجامعة والعمل الإنساني، وتعزيز نوعية الحياة في المجتمعات التي تخدمها. ويتضمن ذلك المساهمة في العمل التطوعي، وتقديم الدعم المالي والمعنوي للمشاريع الخيرية، وتنظيم المناسبات الخيرية، والتعاون مع الجمعيات الخيرية.

### الاستدامة البيئية: (Environmental Sustainability)

يشير هذا البعد إلى التزام الجامعة بالمحافظة على البيئة من خلال تقليل التأثيرات السلبية، وتبني ممارسات مستدامة في استخدام الموارد والتخلص من النفايات، وتُعتبر الاستدامة البيئية أحد العناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات، حيث تعكس التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية لأنشطتها على النظم البيئية، ووفقاً لدراسة قام بها (Lozano, 2015) فإن دمج الاستدامة البيئية في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يعزز من مساهمتها في التنمية المستدامة ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتشير الدراسة إلى أن التركيز على الممارسات البيئية المستدامة لا يساهم فقط في حماية البيئة، بل يعزز أيضاً سمعة المنظمة ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة والعملاء، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما أن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة البيئية كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية تساهم في تحقيق الأهداف

العالمية للتنمية المستدامة وتعزز من قدراتها على التكيف مع التحديات البيئية المستقبلية، ويؤكد (Valleys, 2014) أن المسؤولية الاجتماعية للجامعة تتمثل في الآثار التنظيمية التي تؤثر على البيئة، وتشمل تأثيرها على حياة مجتمعها من كادر إداري وأكاديميين وطلاب، وتأثيرها البيئي مثل إنتاج النفايات واستهلاك الطاقة والنقل، والجامعة المسؤولة تسعى إلى تعزيز التنمية المستدامة، واحترام البيئة المحيطة، وتوفير فرص تعليمية تركز على الاستدامة البيئية (Plungpongpan et al., 2016).

**يستنتج الباحث بناءً على ما سبق:** يساهم البعد البيئي في تعزيز دور الجامعة في التنمية المستدامة، من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتوعية الطلاب والعاملين بأهمية الحفاظ على البيئة، والمشاركة في الأبحاث والمشاريع التي تهدف إلى حماية البيئة وتحسينها.

■ **بناءً على التأصيل العلمي للمسؤولية المجتمعية للجامعة والمفاهيم والأدبيات المتعلقة بأبعادها،** تؤدي الجامعات دوراً محورياً في خدمة وتنمية المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة (Moratis & Cochius, 2017)، يساهم تطبيق المبادرات المستدامة في تعزيز تنافسية الجامعة وجودة خريجها عبر بناء سمعة قوية ورفع مستوى الوعي الاجتماعي لدى الطلاب والموظفين والمجتمع (Plungpongpan et al., 2016)، وأوضحت دراسات كارول أربعة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية للجامعة: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية، مؤكدةً على ضرورة التزام الجامعات بها بشكل مستمر ومستدام لتحقيق المنفعة العامة وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها (Carroll, 1991)، وتوسعي المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع، تحقيق التنمية المستدامة، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للمجتمعات وتعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية.

4/2/3 الدراسات السابقة التي تناول متغير المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى :

تمحورت الدراسات السابقة حول المسؤولية الاجتماعية في قطاعات متنوعة، مع التركيز على تأثيرها على الاستدامة وتحسين سمعة المؤسسات، فقد تناولت دراسة (Zulfiani & Rosyadi, 2024) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية المستدامة، مع تسليط الضوء على دور سمعة الشركة كوسيط في هذا التأثير، مما يعزز التنافسية المستدامة في صناعة البناء

في باكستان، ومن ناحية أخرى، تناولت دراسة (Costa, 2022) تصور الطلاب في الجامعات البرازيلية للمسؤولية الاجتماعية وأظهرت أن الرضا عن هذه الجهود يعزز رفاهية الطلاب واعتزازهم بالمؤسسة، مما يؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الجامعات، وفي السياق المصري، دراسة (شريف، 2022) أظهرت أن هناك فروقاً دالة بين الجامعات الحكومية والخاصة في تبني المسؤولية الاجتماعية، خاصة في مجالات مثل البيئة والمجتمع، وأكدت دراسة (Adel & Younis, 2021) أن التركيز على المسؤولية الاجتماعية يعزز الابتكار الاجتماعي في الجامعات، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما دراسة (Jie & Huam, 2019) ، فقد بينت أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة الجامعات، مما يعزز جاذبيتها للطلاب وأصحاب المصلحة، في المقابل، دراسة (فتح الله، 2019) كشفت أن المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية تمارس بشكل جيد بين أعضاء هيئة التدريس، ولكن ممارسة المسؤولية المجتمعية كانت ضعيفة من منظور الطلاب، وركزت دراسة (البصير، 2017) على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وأوصت بتطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بهذه المسؤولية، وتناولت دراسة (هلولو وعصام، 2013) دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع المحلي، وأظهرت أن هناك قصوراً في هذا الدور، مشيرة إلى أهمية تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وتناولت دراسة (Ahmad, 2012) الفجوة بين الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والممارسة الفعالة لها، مشيرة إلى أن العوامل الثقافية والاجتماعية تؤثر بشكل كبير على تطبيق الممارسات المستدامة، وأخيراً وضعت دراسة (Carroll, 1991) الأسس النظرية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مقسمة إياها إلى أربعة أبعاد مترابطة: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والخيري، وأكدت على ضرورة تحقيق توازن بين هذه الأبعاد لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية معاً.

أستناداً إلي عرض الدراسات السابقة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة، تظهر مجمل الجهود البحثية أن المسؤولية الاجتماعية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز الاستدامة لدى الشركات والجامعات وتحسين سمعتها، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية التي تم الاعتماد عليها لقياس المسؤولية الاجتماعية تشمل: البعد الاقتصادي الذي يركز على تعظيم الربح، البعد القانوني الذي يتعلق بالامتثال للقوانين، البعد الأخلاقي الذي يعنى بالالتزام بالقيم الأخلاقية، والبعد الخيري الذي يركز على دعم المجتمع، وأظهرت النتائج أن تطبيق هذه الأبعاد يعزز من الابتكار الاجتماعي ويخلق بيئة تنظيمية إيجابية تشجع على الثقة والرضا بين العملاء والموظفين (Zulfiani &

Rosyadi, 2024; Costa, 2022; Shereif, 2022; Adel & Younis, 2021; Jie & Huam, 2019). كما تم التأكيد على أن المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على مجرد الامتثال، بل تتجاوز ذلك إلى خلق علاقات مستدامة مع المجتمع وتعزيز التفاعل الاجتماعي. الجامعات، على سبيل المثال، يمكنها من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة، تحسين صورتها المؤسسية وزيادة جاذبيتها لأصحاب المصلحة، بينما يساعد الالتزام بأبعاد المسؤولية الأكاديمية والأخلاقية على تحسين الابتكار داخل المؤسسة- (Fatah Allah, 2019; Al-Basir, 2017; Helo & Issam, 2013; Ahmad, 2012; Carroll, 1991).

### 3/3 الجهود البحثية في تناول الحوكمة التنظيمية Organizational Governance :

شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من التركيز على إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية إلى تطبيقه في مجالات أخرى مثل المؤسسات التعليمية والجامعات (Sultana, 2012)، وتهدف الحوكمة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين الأداء الإداري من خلال وضع نظم وإجراءات تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (OECD, 2004). وقد أدركت الجامعات أهمية تبني مبادئ الحوكمة لمواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي، مثل التوسع في أعداد الطلاب وتنوع مصادر التمويل وتعزيز التنافسية الدولية (Shattock, 2006).

### 1/3/3 مفهوم الحوكمة التنظيمية في إطار الجامعات :

الحوكمة التنظيمية تتضمن مجموعة من الهياكل التنظيمية والعمليات والقواعد التي تضمن الإدارة الفعالة والشفافة للمؤسسة الجامعية، بما يحقق مصالح جميع الأطراف المعنية، مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والمجتمع المحلي، وتتضمن الحوكمة عملية تحديد الأدوار والمسؤوليات، وآليات اتخاذ القرارات، وتطوير السياسات التي تؤثر على الأداء الأكاديمي والإداري للجامعة، والتي تهدف إلى تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الجامعية لضمان تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع. (Fielden, 2008)، وفيما يلي يعرض الباحث أهم التعريفات:

### جدول (3) تعريفات الحوكمة التنظيمية

م	التعريف	الباحث
1	مجموعة من العمليات والهياكل الإدارية التي توجه وتراقب الأنشطة الأكاديمية والإدارية، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الجودة والمساءلة.	((Shattock, 2006))
2	الأطر والإجراءات التي تُدار من خلالها الجامعات، بما يشمل توزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الجهات الفاعلة.	(De Boer, 2007)
3	مجموعة من الهياكل والعمليات المصممة لضمان المساءلة، الشفافية، الاستجابة، سيادة القانون، الاستقرار، الإنصاف والشمول، التمكين، والمشاركة الواسعة.	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( , UNDP 2018)
4	العملية التي من خلالها تُحدد السياسات، تُتخذ القرارات، وتُدار الموارد لضمان الفعالية والكفاءة في تحقيق مهمة الجامعة.	(Bleiklie & Kogan 2007)
5	النظام الذي تُوجّه وتُدار به المؤسسات، مع التركيز على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين والقواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات في شؤون المؤسسة.	الاتحاد الدولي للمحاسبين ( , IFAC 2014)
6	النظام الذي تُدار به المؤسسات وتُراقب، وتشمل الآليات والعمليات التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإدارة المخاطر، واستخدام الموارد بشكل مسؤول.	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO, 2021)
7	مجموعة من النظم التي تُدار وتُوجّه من خلالها الجامعة، مع التركيز على الشفافية، المشاركة، والمساءلة، من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتحقيق العدالة والإنصاف بين جميع أصحاب المصلحة في الجامعة بما يضمن التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والمساءلة العامة، وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة وفعالية.	التعريف الإجرائي للبحث (الباحث)

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد علي مراجعة ادبيات الدراسات السابقة.

## 2/3/3 أهمية تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات:

لقد تزايد التوجه العام حول تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات نظراً لأهميتها البالغة، حيث تسهم في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تحسين إدارة الموارد وتوجيهها بكفاءة بالإضافة إلى ذلك، تعزز الحوكمة التنظيمية الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية (Salmi, 2011) كما تساعد الجامعات على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي، مثل التقدم التكنولوجي والعولمة، وتعزز قدرتها على الابتكار والتنافسية على المستويين المحلي والدولي (Dobbins & Vögtle, 2011) وتتبنى الجامعات تطبيق الحوكمة التنظيمية لتعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة مواردها وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية، ويساهم ذلك في مواجهة التحديات المتزايدة في قطاع التعليم العالي، مثل زيادة التنافسية العالمية وتنوع مصادر التمويل وتوقعات المجتمع المتنامية (Shattock, 2006) كما تسهم الحوكمة التنظيمية في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين ومجتمع محلي، مما يؤدي إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية (Fielden, 2008) ، بالإضافة إلى ذلك يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة أن يساعد الجامعات على تعزيز المشاركة والعدالة والالتزام بالأنظمة والقوانين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية وإدارية أكثر فعالية (Menon, 2022) .

## 3/3/3 أبعاد قياس الحوكمة التنظيمية في الجامعة:

تُعد الحوكمة التنظيمية في الجامعات أساساً لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية بكفاءة وفعالية، ولقياس مستوى الحوكمة التنظيمية، تم تحديد مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والكفاءة والفعالية، والالتزام بالأنظمة والقوانين، والشفافية والمساءلة تساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، والمشاركة والعدالة في تعزيز التنافسية الدولية للجامعات، بالإضافة إلى ذلك، على أهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين لتحقيق الاستدامة المؤسسية، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه الأبعاد وأكدت على أهميتها في تعزيز أداء الجامعات وثقة أصحاب المصلحة فيها، ومنها دراسات (Shattock, 2006; Fielden, 2008; Dobbins & Vögtle, 2011; Salmi, 2009; Abu Qattam, Al Zboun, & AL Deen AL Ghammaz, 2020; Aguilera & Jackson, 2003; Elfeky &

(Abdelaziz, 2022; Abdelfattah & Aboud, 2020) هذه الأبعاد تُشكل معايير أساسية

لقياس الحوكمة التنظيمية، وسيعتمد الباحث عليها في دراسته وذلك علي النحو التالي:

#### ■ الشفافية: (Transparency)

تُعد الشفافية من العناصر الأساسية في الحوكمة التنظيمية للجامعات، حيث تعزز ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة التعليمية. تتجلى الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالسياسات، والقرارات، والموارد المالية، والأداء الأكاديمي والإداري بشكل واضح ومتاح للجميع. وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Onyango, 2017) ، فإن تعزيز الشفافية في الجامعات يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، ويساهم في تحقيق العدالة والمساءلة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة قام بها (De Boer et al., 2007) أن الشفافية تسهم في زيادة المشاركة والتفاعل بين جميع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية وكفاءة، وتعزيز الشفافية يُمكن للجامعات من الاستجابة بشكل أفضل لتوقعات المجتمع والتحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي.

#### ■ المساءلة: (Accountability)

المساءلة هي عنصر جوهري في الحوكمة التنظيمية، حيث تُلزم الجامعات بتحمل المسؤولية عن أداؤها وقراراتها أمام أصحاب المصلحة. تعني المساءلة وجود آليات واضحة لتقييم الأداء ومراقبته، وتقديم تقارير دورية حول الإنجازات والتحديات. أشارت دراسة (Salmi, 2009) إلى أن تطبيق ممارسات المساءلة يعزز من جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة، ويزيد من ثقة المجتمع في المؤسسة، كما أظهر تقرير البنك الدولي (Zapp, 2017) أن المساءلة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية للجامعات، من خلال تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري. تُمكن المساءلة الجامعات من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة بفعالية لتوقعات أصحاب المصلحة.

#### ■ المشاركة: (Participation)

تُعتبر المشاركة من الركائز الأساسية لتعزيز الحوكمة التنظيمية داخل الجامعات، حيث تُشجّع على إشراك جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، في عملية صنع القرار. وفقاً لـ (Menon, 2022) ، فإن تعزيز المشاركة يؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة وزيادة الالتزام بتنفيذها، وتساهم المشاركة أيضاً في تعزيز الشعور بالانتماء

والمسؤولية المشتركة تجاه المؤسسة، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وأشارت دراسة (Mzenzi, 2022) إلى أن الجامعات التي تتبنى ممارسات المشاركة الفعالة تتمتع ببيئة عمل أكثر تعاونًا وإبداعًا، مما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

#### ■ العدالة (Fairness):

العدالة في الحوكمة التنظيمية تعني التعامل المتساوي والموضوعي مع جميع أصحاب المصلحة داخل الجامعة، مع ضمان عدم التمييز أو التحيز في السياسات والقرارات، و تطبيق مبدأ العدالة يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وتعزيز الرضا الوظيفي، وترتبط بتوفير فرص متكافئة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يدعم التنوع والشمول (Unterhalter & Carpentier, 2010)، أوضحت دراسة (Bolman & Deal, 2017) أن العدالة تؤثر بشكل إيجابي على سمعة الجامعة وجاذبيتها للطلاب والباحثين، وتعزز من التزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

#### ■ الكفاءة والفعالية: (Efficiency and Effectiveness)

تهدف الكفاءة والفعالية في الحوكمة التنظيمية إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل طريقة ممكنة، وأشارت دراسة (Massy, 2016) إلى أن الجامعات التي تركز على الكفاءة والفعالية تتمكن من تحسين جودة التعليم والبحث مع تحسين إدارة التكاليف، وتساعد الكفاءة والفعالية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات على المستويين المحلي والدولي، من خلال الابتكار وتطوير البرامج الأكاديمية. بينت دراسة (Heinze & Knill, 2008) أن الإدارة الفعالة للموارد تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين مخرجات التعليم العالي.

#### ■ الالتزام بالأنظمة والقوانين: (Compliance with Laws and Regulations)

يُعد الالتزام بالأنظمة والقوانين من الأسس الجوهرية للحوكمة التنظيمية في الجامعات، حيث يضمن الامتثال للقوانين المحلية والدولية والمعايير الأكاديمية، ووفقًا لـ (Fielden, 2008) فإن الالتزام القانوني يعزز من مصداقية الجامعة ويحميها من المخاطر القانونية والمالية، كما أن الالتزام بالأنظمة يضمن تطبيق سياسات وإجراءات تتوافق مع أفضل الممارسات، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وأشارت منظمة الأمم المتحدة (McLendon & Ness, 2003) إلى أن الجامعات التي تلتزم بالمعايير القانونية والأكاديمية تتمتع بسمعة أفضل وتحقق مستويات أعلى من الثقة لدى أصحاب المصلحة.

### ■ أهم ما هو مستخلص وفق ادبيات الحوكمة التنظيمية في الجامعات:

من خلال استعراض أدبيات الحوكمة التنظيمية في الجامعات، يتبين أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل جوهري في تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، وترتكز الحوكمة التنظيمية على أبعاد رئيسية تشمل الشفافية، التي تعزز الثقة بين الجامعة وأصحاب المصلحة من خلال إتاحة المعلومات بوضوح؛ المساءلة، التي تضمن تحمل المسؤوليات ومراقبة الأداء؛ المشاركة، التي تشجع إشراك جميع الأطراف في عملية صنع القرار؛ العدالة، التي تضمن المساواة وعدم التمييز بين الأفراد؛ الكفاءة والفعالية، التي تسعى لتحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة؛ والالتزام بالأنظمة والقوانين، الذي يضمن الامتثال للمعايير واللوائح التنظيمية، هذه الأبعاد مجتمعة تسهم في خلق بيئة تعليمية وإدارية متطورة، تمكن الجامعات من التكيف مع التحديات المتغيرة في قطاع التعليم العالي، وتعزز قدرتها على الابتكار والتنافسية على المستويين المحلي والدولي.

### 4/3/3 الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:

من خلال إستقراء الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة التنظيمية في الجامعات، أظهرت النتائج توجهات متعددة حول تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء، فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الحوكمة التنظيمية في الجامعات، أظهرت الأبحاث أهدافاً متنوعة ونتائج هامة بشأن تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء الجامعي، دراسة (المطري، 2024) سعت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأصيلة وتطبيق الحوكمة في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، حيث أظهرت أن تطبيق سلوكيات القيادة كان كبيراً، بينما كانت الحوكمة متوسطة، مع توصية بزيادة الوعي بالحوكمة من خلال الدورات وورش العمل، وقامت دراسة (حمائل، 2023) في الجامعات الفلسطينية كشفت أن تطبيق معايير الحوكمة كان متوسطاً مع فروق لصالح الإناث وأصحاب المؤهلات العليا، ودراسة (زيد ومدحت، 2023) أكدت النتائج علي وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائياً بين الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي ، مشيرة إلى أن مستوى آليات الحوكمة كان متوسطاً، بينما كانت متطلبات الاستقامة التنظيمية مرتفعة، أما دراسة (حورية والعويدي، 2022)، فقد أظهرت أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية كان متوسطاً مع فروق تبعاً للجنس، حيث كان تطبيق الأنظمة والتعليمات والاستقلالية مرتفعاً، في حين كانت المساءلة متوسطة، أوصلت الدراسة بإنشاء

دليل لحوكمة التعليم لنشر الوعي حول مبادئ الحوكمة ومتطلباتها، مع تشكيل مجلس مختص في الجامعات تحت مسمى "مجلس أمناء الحوكمة" لتعزيز المحاسبة والمساءلة، ودراسة (الشاوش، 2021) في جامعة إب أكدت على تطبيق متوسط لمبادئ الحوكمة، مع ضعف في المساءلة والمشاركة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين الكليات والدرجات العلمية، أما دراسة (أبو العز وآخرون، 2021)، فقد تناولت واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وأظهرت النتائج توافقاً متوسطاً للعدالة التنظيمية، لكنها أبرزت وجود معوقات تحد من تطبيق الحوكمة في الجامعات، منها: نقص الضمانات الكافية لضمان الحرية الأكاديمية، تعدد وتشابك أهداف الجامعة، وغياب التشريعات التي تدعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال، من جهة أخرى أظهرت دراسة (Raharjo et al., 2019) أن سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي يعزز الحوكمة الجامعية الجيدة في الجامعات القائمة على الإيديولوجية الدينية في إندونيسيا، مما أدى إلى تحسين الأداء الجامعي، ودراسة (نصار، 2017) في قطاع غزة أظهرت موافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة مع بعض معايير التميز، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة تبعاً للجنس، ودراسة (الألفي، 2016) قارنت بين نظم الحوكمة في إنجلترا وكندا، وأوصت بتطوير النظام المصري بالتركيز على الشفافية، العلاقات والمسؤوليات، والمشاركة، ودراسة (li and yang, 2014) في الصين أظهرت أن إصلاحات الحوكمة حسنت من جودة التعليم العالي، من خلال تعزيز الاستقلالية والمساءلة واللامركزية في مؤسسات التعليم العالي، وأخيراً دراسة (Svensson, 2007) ركزت على متطلبات الشفافية الإدارية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية، حيث أظهرت الدراسة توفر درجة عالية من الشفافية في اتخاذ القرارات، مع تسليط الضوء على بعض نقاط الضعف مثل غياب المشاركة في بعض أجزاء النظام وعدم الشفافية في قضايا محددة.

وإستناداً لعرض الدراسات السابقة (المطري، 2024؛ حمائل، 2023؛ زيد ومدحت، 2023؛ حورية والعيودي، 2022؛ الشاوش، 2021؛ أبو العز وآخرون، 2021؛ Raharjo وآخرون، 2019؛ نصار، 2017؛ الألفي، 2016؛ لي ويانغ، 2014؛ Svensson، 2007) المرتبطة بالحوكمة يستنتج الباحث " تأكيد الدراسات على أهمية تطبيق أبعاد الحوكمة التنظيمية المختلفة مثل الشفافية التي تعزز الثقة بين الأطراف المعنية وتضمن وضوح الإجراءات، والمساءلة التي تضمن محاسبة المؤسسات التعليمية على أدائها وتوجهاتها، كما تناولت الاستقلالية كعامل ضروري لتمكين

الجامعات من اتخاذ قرارات مستقلة، واللامركزية التي تُعزز من توزيع السلطة وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية،، بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسات إلى أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن والإنصاف داخل الجامعات، حيث تعزز من الانتماء وتحفيز العاملين، والكفاءة والفعالية تمثلان أساسيين لضمان استخدام الموارد بشكل مثالي وتحقيق أهداف المؤسسات بفاعلية. وأخيراً، تم التركيز على الالتزام بالأنظمة والقوانين كعامل حاسم لضمان الشفافية والتوافق مع المعايير الوطنية والدولية،، ومن ثم أجمعت الدراسات على أن تطبيق الحوكمة التنظيمية في الجامعات يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة التعليم الجامعي، وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال الالتزام بمعايير الحوكمة.

#### 4/3 الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة سابقة -علي حد علم الباحث- تناولت دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، خصوصاً في السياق الجامعي مثل جامعة أسوان، بينما تركزت الدراسات حول القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، تبرز فجوة بحثية تتمثل في دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، على الرغم من أن الدراسات السابقة أكدت التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة في تعزيز الثقة والالتزام المؤسسي، وكذلك الدور الفاعل للمسؤولية الاجتماعية في تحسين السمعة المؤسسية والتنافسية المستدامة، إلا أن التفاعل بين هذه المتغيرات في سياق الحوكمة التنظيمية لم يُدرس بشكل كافٍ، هناك حاجة لاستكشاف كيف يمكن للحوكمة التنظيمية أن تعزز أو تعدل من تأثير القيادة الأصيلة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة، خاصة في المؤسسات الأكاديمية أو البيئات التنظيمية المتغيرة، بناءً على ذلك، تعد هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية مجالاً بحثياً لإجراء دراسة تستكشف كيف يمكن للحوكمة التنظيمية تعزيز أو تعديل تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وتحديدًا في الجامعات، مثل جامعة أسوان بقطاع الصعيد، بما يوفر مساهمة علمية وتطبيقية جديدة في هذا المجال.

## 4. مشكلة البحث:

تبين للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الحوكمة التنظيمية، القيادة الأصيلة، والمسؤولية الاجتماعية المستدامة أن هذه المتغيرات تم تناولها بشكل واسع من حيث أهميتها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتم قياسها في العديد من السياقات بشكل مباشر وغير مباشر، حيث أظهرت القيادة الأصيلة تأثيرًا إيجابيًا على الالتزام المؤسسي، فيما ساهمت الحوكمة التنظيمية في تعزيز الشفافية والمساءلة، أما المسؤولية الاجتماعية فارتبطت بتحقيق التنافسية المستدامة والسمعة المؤسسية، واستنادًا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت أن 80% من المشاركين يشعرون بوجود قيادة أصيلة تتسم بالشفافية والثقة، ومع ذلك، فقط 75% منهم يرون أن الجامعة تسهم بشكل فعال في الأنشطة الاجتماعية، مما يشير إلى أن القيادة الأصيلة لا تترجم بالضرورة إلى تعزيز ملموس للمسؤولية الاجتماعية المستدامة، ومن جهة أخرى، أظهر 70% من المشاركين أن وجود سياسات حوكمة تنظيمية فعالة يسهم في تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية، مما يشير إلى أن الحوكمة التنظيمية قد تكون عاملاً مهمًا في تعزيز العلاقة بين القيادة والمسؤولية الاجتماعية، وبناءً على ذلك، يركز البحث الحالي على فهم تأثير الحوكمة التنظيمية كعامل تعديل في هذه العلاقة، بهدف تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة داخل الجامعة.

وبناءً على الفجوة البحثية التي تم تحديدها من خلال مراجعة الدراسات السابقة حول العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، والحوكمة التنظيمية، والفجوة التطبيقية التي تم الكشف عنها من خلال الدراسة الاستطلاعية المنفذة في جامعة أسوان، يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية على النحو التالي: هل تمثل الحوكمة التنظيمية متغيرًا معدلاً في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان؟ وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- التساؤل الفرعي الأول: إلي أي مدى تؤثر القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية المستدامة بأبعادها في جامعة أسوان؟
- التساؤل الفرعي الثاني: إلي أي مدى تؤثر الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة بأبعادها في جامعة أسوان؟

- التساؤل الفرعي الثالث: كيف يمكن للحوكمة التنظيمية أن تعدل أو تعزز من التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة؟

## 5. أهداف البحث:

- تحليل تأثيرالقيادة الأصيلة علي التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- تحليل تأثير الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- قياس دور الحوكمة التنظيمية كمتغيرمعدل في العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- المساهمة في تقديم توصيات لتعزيز نمط القيادة الأصيلة من خلال دعم الحوكمة التنظيمية، مما يسهم في تحسين وتعديل مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية المستدامة في جامعة أسوان.
- التوصل إلى الدلالات النظرية والتطبيقية التي ستسهم في مساعدة المسؤولين والباحثين على فهم موضوع البحث بعمق، وكذلك تقديم أفكار لبحوث مستقبلية إستكمالاً لهذا البحث.

## 6. أهمية البحث:

- الأهمية العلمية:

من خلال سد الفجوة البحثية، حيث يهدف البحث إلى فهم كيف يمكن للحوكمة التنظيمية تعديل العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، وهي منطقة غير مستكشفة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، حيث تتجلى في مدي قدرة البحث الحالي على سد فجوة بحثية مهمة لم تُستكشف بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، حيث يركز البحث على العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة في إطار الجامعات، ويسعى هذا البحث إلى فهم دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل يمكن أن يعزز أو يضعف تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية، وبالنظر إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا المحور تحديداً، فإن البحث يوفر إسهاماً علمياً جديداً، من خلال تحليل كيف يمكن لتطبيق

سياسات الحوكمة التنظيمية أن يدعم العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة، ويضع إطارًا لتوجيه الجامعات نحو التنمية المستدامة.

### ■ الأهمية التطبيقية:

القطاع الجامعي: نظرًا لأهمية دور الجامعات في التنمية المستدامة، فإن تحسين الحوكمة التنظيمية يمكن أن يعزز تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية، وتتبع أهمية البحث التطبيقية من تركيزه على القطاع الجامعي، وهو قطاع حيوي في تحقيق التنمية المستدامة الجامعات، وبالأخص جامعة أسوان في صعيد مصر باعتبارها مؤسسات تعليمية وبحثية، تلعب دورًا محوريًا في قيادة التحولات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. تحسين الحوكمة التنظيمية في الجامعة ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تعظيم الفوائد التي تقدمها القيادة الأصيلة في الجامعة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة الأكاديمية والمجتمعية، وذلك من خلال إسهام البحث في تقديم دليل إرشادي تطبيقي مقترح يمكن أن يُستخدم لتطوير السياسات الإدارية في الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة أسوان بصفة خاصة لتحقيق الأهداف المستدامة وفقاً رؤية 2030م.

## 7. منهجية البحث:

أعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي في دراسة العلاقات بين المتغيرات "القيادة الأصيلة، الحوكمة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية المستدامة"، بهدف وصف الظاهرة وتحليلها واختبار الفروض من خلال البيانات التي يتم جمعها من عينة البحث، وذلك من خلال الخطوات التالية :

### 1/7 متغيرات ونموذج البحث وفروضه :

#### 1/1/7 متغيرات البحث:

يرتكز البحث الحالي علي دراسة ثلاثة متغيرات تمثل الأساس لبناء النموذج البحثي: المتغير المستقل وهو "القيادة الأصيلة"، والمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية المستدامة"، والمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، ويهدف البحث إلى اختبار تأثير القيادة الأصيلة على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وقياس دور الحوكمة التنظيمية كعامل معدل لهذه العلاقة، مما يساعد

على توضيح كيفية تحسين دور القيادة الأصيلة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة في جامعة أسوان، ويعرض الجدول التالي المتغيرات البحثية:

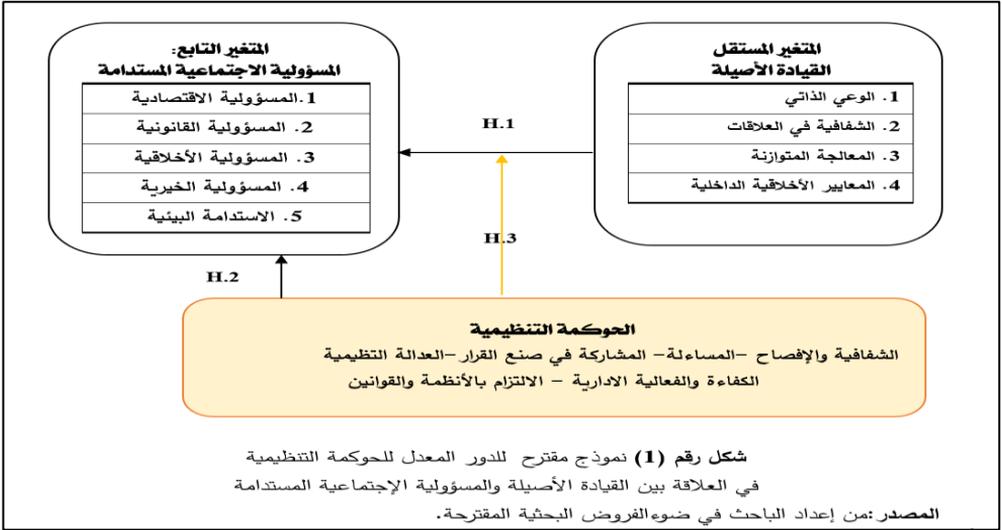
### جدول (6) متغيرات البحث والقياس

م	المتغير	الأبعاد	مصدر عبارات الاستقصاء	عدد العبارات
1	القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي الشفافية في العلاقات المعالجة المتوازنة المعايير الأخلاقية الداخلية	(Walumbwa et al., 2008; Gardner et al., 2011; 2017). (البردان، 2017).	16
2	المسؤولية الإجتماعية المستهلكة	المسؤولية الاقتصادية المسؤولية القانونية المسؤولية الأخلاقية المسؤولية الخيرية الاستدامة البيئية	(Pérez & Rodríguez del Bosque, 2015; Carroll, 1991).	21
3	الحوكمة التنظيمية	الشفافية والإفصاح المساءلة المشاركة في صنع القرار العدالة التنظيمية الكفاءة والفعالية الإدارية الالتزام بالأنظمة والقوانين	(Abu Qattam, Al Zboun, & AL Deen AL Ghammaz, 2020; Aguilera & Jackson, 2003; Elfeky & Abdelaziz, 2022; Abdelfattah & Aboud, 2020).	19

المصدر: من إعداد الباحث إستناداً للدراسات السابقة

### 2/1/7 نموذج البحث:

وفي ضوء المتغيرات البحثية ومراجعة الدراسات السابقة تم تصميم نموذج البحث والذي يعكس الفروض البحثية وذلك كما يوضحها الشكل التالي :



## 3/1/7 فروض البحث:

- بناءً على أهداف ومتغيرات ونموذج البحث يقترح الباحث الفروض البحثية التالية:
- **الفرض الرئيس الأول:** تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثاني:
- الفرض الفرعي الأول: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً على المسؤولية الاقتصادية في جامعة أسوان.
- الفرض الفرعي الثاني: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً على المسؤولية القانونية في جامعة أسوان.
- الفرض الفرعي الثالث: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً على المسؤولية الأخلاقية في جامعة أسوان.
- الفرض الفرعي الرابع: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً على المسؤولية الخيرية في جامعة أسوان.
- الفرض الفرعي الخامس: تؤثر القيادة الأصلية إيجابياً على الاستدامة البيئية في جامعة أسوان.
- **الفرض الرئيس الثاني:** تؤثر الحوكمة التنظيمية إيجابياً وبشكل ذي دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثاني:
- الفرض الفرعي الأول: تؤثر الشفافية والإفصاح إيجابياً على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

- الفرض الفرعي الثاني: تؤثر المساءلة إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
  - الفرض الفرعي الثالث: تؤثر المشاركة في صنع القرار إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
  - الفرض الفرعي الرابع: يؤثر تطبيق العدالة التنظيمية إيجابيًا في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
  - الفرض الفرعي الخامس: تؤثر الكفاءة والفعالية الإدارية إيجابيًا على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.
  - الفرض الفرعي السادس: يؤثر الالتزام بالأنظمة والقوانين علي التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة .
  - الفرض الرئيس الثالث: تعدل الحوكمة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان.
- الفروض الفرعية المنبثقة عن الفرض الثالث:
- الفرض الفرعي الأول: تعزز الشفافية في الحوكمة التنظيمية من تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
  - الفرض الفرعي الثاني: تساهم المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تقوية العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
  - الفرض الفرعي الثالث: تؤدي المشاركة الفعالة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية إلى تحسين تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
  - الفرض الفرعي الرابع: يسهم تطبيق العدالة كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
  - الفرض الفرعي الخامس: تساهم الكفاءة والفعالية كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.
  - الفرض الفرعي السادس: يعزز الالتزام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد الحوكمة التنظيمية من تأثير القيادة الأصلية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية في جامعة أسوان.

## 2/7 نوع البحث :

يركز البحث على اختبار الدور المعدل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المستدامة والقيادة الأصلية، مع استخدام دراسة وصفية تحليلية من خلال وصف الظاهرة "مستوى القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة" وتحليل العلاقات بين المتغيرات "تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة ودور الحوكمة التنظيمية في تعديل هذه العلاقة"، مما يسهم في تحقيق فهم دقيق وموضوعي للبيانات، التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبيانات للحصول على نتائج موثوقة تعكس واقع العينة المدروسة.

## 3/7 مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع الفئات داخل جامعة أسوان، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعاملين الإداريين والفنيين، واقتصرت عينة البحث على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والبالغ عددهم 1430 فرداً، ولأنهم يُعدّون الأكثر تأثيراً وتأثراً بقيادة الجامعة الأصلية، ويمثلون الفئة الأكثر قدرة على تقييم المسؤولية الاجتماعية المستدامة والحوكمة التنظيمية بفضل خبراتهم ودورهم المباشر في تحقيق أهداف الجامعة ، ويوضح جدول (4) التالي عينة البحث المستهدفه وذلك علي النحو التالي:

جدول (4) أعداد الوظائف المشغولة للكادر الخاص بجامعة أسوان

م	الفئة (الوظائف)	عدد الذكور	عدد الإناث	الإجمالي
1	أستاذ	67	9	76
2	أستاذ مساعد	149	42	191
3	مدرس	263	143	406
4	مدرس مساعد	187	184	371
5	معيد	114	272	386
	العدد الكلي	780	650	1430

المصدر: الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي 2020-2021م - جامعة أسوان

ولتحديد حجم العينة تم استخدام معادلة ستيفون تامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[ (N - 1) \times (d^2 \div z^2) ] + p(1 - p)]}$$

حيث أن:

$n$  حد العينة

$N$  حجم المجتمع = 1430

$p$  نسبة توفر الخاصية في المجتمع، ويمكن اعتبارها 0.50 لأنها تعطي أكبر حجم للعينة.

$d$  نسبة الخطأ المسموح به وتساوي 0.05.

$Z$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96.

وبالتطبيق في المعادلة يكون حجم العينة:

$$n = \frac{2860 \times 0.5 \times 0.5}{[[ (1430 - 1) \times (0.05^2 \div 1.96^2) ] + 0.5 \times 0.5]} \cong 303$$

و قد قام الباحث بتوزيع عدد 303 قائمة استقصاء، استرد منها 257 قائمة، بنسبة استجابة

كلية 84.8%، وبعد فرز القوائم ومراجعتها كان العدد الصالح للتحليل الإحصائي 253 قائمة

بنسبة استجابة صالحة للتحليل الإحصائي 83.5%، ويوضح الجدول التالي عدد القوائم

الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي:

#### جدول (5) عدد القوائم الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

عدد القوائم الموزعة	عدد القوائم المستردة	نسبة الاستجابة الكلية	عدد القوائم الإحصائي الصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة الصالحة للتحليل الإحصائي
303	287	84.8%	253	83.5%

المصدر: من إعداد الباحث

#### 4/7 أداة البحث (أداة جمع البيانات) :

اعتمد الباحث في البحث على قائمة الاستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات حول موضوع

البحث، ويتكون هذا الاستقصاء من متغيرات ديموغرافية عن عينة البحث، وثلاثة (متغيرات بحثية)

رئيسية يندرج تحتها عدد من الأبعاد الفرعية كما يلي:

اعتمد الباحث في البحث على قائمة الاستقصاء كأداة من أدوات جمع البيانات تتضمن المتغيرات البحثية الرئيسية والأبعاد الفرعية لكل متغير مع أرقام العبارات المناظرة في قائمة الاستقصاء: بالنسبة إلى المتغير المستقل، "القيادة الأصيلة"، فقد شملت 16 عبارة (س1 - س16) موزعة على أبعاد: الوعي الذاتي (س1 - س5)، الشفافية في العلاقات (س6 - س9)، المعالجة المتوازنة (س10 - س12)، والمعايير الأخلاقية الداخلية (س13 - س16). أما المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، فتم تقسيمه إلى 21 عبارة (س1 - س21) عبر أبعاد: المسؤولية الاقتصادية (س1 - س4)، المسؤولية القانونية (س5 - س8)، المسؤولية الأخلاقية (س9 - س12)، المسؤولية الخيرية (س13 - س16)، والاستدامة البيئية (س17 - س21). بالنسبة إلى المتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، فهو يتضمن 19 عبارة (س1 - س19) موزعة على الشفافية والإفصاح (س1 - س4)، المساءلة (س5 - س7)، المشاركة في صنع القرار (س8 - س10)، العدالة التنظيمية (س11 - س13)، الكفاءة والفعالية الإدارية (س14 - س16)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (س17 - س19)، ولتوضيح المصطلحات وطرق القياس، تم تضمين شروح لمفهوم كل متغير حتي تزيل أي غموض قد يواجه المشاركين، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها فقط في البحث العلمي، كما تضمنت القائمة متغيرات ديموغرافية مثل النوع، الفئات العمرية، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات، حيث تتراوح الدرجات بين "ممارسة قليلة جداً" (1) و"ممارسة عالية جداً" (5)، وبعد حساب متوسط الاستجابات، تم تحديد درجة الموافقة وفق توزيع المدى إلى خمس فئات، بحيث تعبر كل فئة عن مستوى معين من الممارسة، وبعد أخذ متوسط الاستجابات، ونظراً لأن المدى (5 - 1 = 4) يتوزع على خمس مسافات فإن طول المسافة =  $5 \div 4 = 0.80$ ، لذا فقد تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

جدول (7) مستويات تقييم الممارسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي "المدى الحسابي"

ممارسة قليلة جداً	ممارسة قليلة	ممارسة متوسطة	ممارسة عالية	ممارسة عالية جداً
أقل من 1.80	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الباحث

## 5/7 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف البحث وقياس العلاقات بين المتغيرات، تم استخدام البرامج الإحصائية SPSS و AMOS لتطبيق مجموعة من الأساليب التحليلية المتقدمة: أولاً، لضمان صدق وثبات أداة البحث المتمثلة في استجابات العينة على أسئلة الاستقصاء، تم تطبيق اختبار التناسق الداخلي، والذي يقيس ارتباط عبارات الاستبيان بأبعادها، واختبار ألفا كرونباخ الذي يعبر عن الثبات الداخلي للاستجابات، حيث تعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي 0.60 فأكثر، كما تم توصيف متغيرات البحث من خلال التكرارات والنسب المئوية لتوصيف البيانات الديموغرافية باستخدام الرسوم البيانية، وتحديد مستوى الممارسة لهذه المتغيرات باستخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح تشتت الاستجابات عن المتوسط، وإجراء للتحليل واختبار الفروض، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لضمان قياس العبارات لأبعاد البحث بفعالية، وأسلوب المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Models الذي يركز على التعرف على التأثيرات بين المتغيرات المستقلة (القيادة الأصلية) والمتغيرات التابعة (المسؤولية الاجتماعية المستدامة)، مع تحديد أثر المتغير المعدل (الحوكمة التنظيمية) الذي يعدل العلاقة بين المتغيرات الأساسية لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة.

## 6/7 تقييم الاعتمادية والصلاحية لمقاييس البحث :

تم اختبار صدق وثبات أداة البحث باستخدام اختبار ألفا كرونباخ ، وباستخدام اختبار الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء من خلال معامل ارتباط أبعاد الاستقصاء مع الدرجة الكلية لكل متغير، وذلك على النحو التالي :

### 1/6 - صدق وثبات أداة البحث

تحقق الباحث من ثبات الاستقصاء من خلال طريقة ألفا كرونباخ، ويعتبر الحصول على ( Alpha  $\geq 0.60$  ) معقولاً، والجدول التالي يوضح اختبار ثبات محاور المقياس باستخدام ألفا كرونباخ:

جدول (8) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد قائمة الاستقصاء

معامل الصدق (*)	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات / الأبعاد
0.967	0.936	16	المتغير المستقل: القيادة الأصلية
0.907	0.822	5	1. الوعي الذاتي
0.884	0.781	4	2. الشفافية في العلاقات
0.858	0.736	3	3. المعالجة المتوازنة
0.892	0.795	4	4. المعايير الأخلاقية الداخلية
0.982	0.965	21	المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية
0.931	0.866	4	1. المسؤولية الاقتصادية
0.917	0.840	4	2. المسؤولية القانونية
0.909	0.827	4	3. المسؤولية الأخلاقية
0.920	0.847	4	4. المسؤولية الخيرية
0.931	0.867	5	5. الاستدامة البيئية
0.982	0.964	19	المتغير المعدل: الحوكمة التنظيمية
0.921	0.849	4	1. الشفافية والإفصاح
0.906	0.821	3	2. المساءلة
0.892	0.796	3	3. المشاركة في صنع القرار
0.907	0.823	3	4. العدالة التنظيمية
0.912	0.832	3	5. الكفاءة والفعالية الادارية
0.900	0.810	3	6. الالتزام بالأنظمة والقوانين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (\*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من خلال الجدول (8) السابق يتضح أن معاملات الثبات والمتمثلة في قيم ألفا كرونباخ والتي بلغت 0.936 على محور القيادة الأصلية، وتراوحت على مستوى الأبعاد بين 0.736 - 0.822 ، وبلغت 0.965 على محور المسؤولية الاجتماعية المستدامة وتراوحت على مستوى الأبعاد بين 0.827 - 0.867، وبلغت على محور الحوكمة التنظيمية 0.964 وتراوحت على مستوى بين 0.796 - 0.849 وهذا يدل على أن أبعاد الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما انعكس على ارتفاع معاملات الصدق مما يطمئن الباحث إلى تعميم النتائج على مجتمع البحث.

## 2/6/7- اختبار الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء

يوضح الجدول التالي نتائج الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه:

جدول (9) معامل ارتباط أبعاد قائمة الاستقصاء بالدرجة الكلية للمتغيرات

المتغيرات / الأبعاد	معاملات الارتباط R	معاملات الصلاحية (1)
المتغير المستقل_ القيادة الأصيلة :		
1. الوعي الذاتي	**0.905	0.950
2. الشفافية في العلاقات	**0.920	0.958
3. المعالجة المتوازنة	**0.923	0.960
4. المعايير الأخلاقية الداخلية	**0.935	0.966
المتغير التابع_ المسؤولية الاجتماعية المستدامة:		
1. المسؤولية الاقتصادية	**0.935	0.966
2. المسؤولية القانونية	**0.929	0.963
3. المسؤولية الأخلاقية	**0.927	0.962
4. المسؤولية الخيرية	**0.900	0.947
5. الاستدامة البيئية	**0.944	0.971
المتغير المعدل_ الحوكمة التنظيمية:		
1. الشفافية والإفصاح	**0.928	0.963
2. المساءلة	**0.911	0.953
3. المشاركة في صنع القرار	**0.923	0.960
4. العدالة التنظيمية	**0.936	0.967
5. الكفاءة والفعالية الادارية	**0.911	0.953
6. الالتزام بالأنظمة والقوانين	**0.884	0.938

(\*\*) دالة عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد ترتبط بالدرجة الكلية للمتغيرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.884 - 0.944 وهي موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، والذي انعكس بدوره على معاملات الصلاحية فقد تراوحت بين 0.938 - 0.971 وهذا يؤكد أن محاور المقياس تتمتع بدرجة عالية من الاتساق، وأن هذه الأبعاد تقيس فعلياً ما وضعت لقياسه.

## 7/7 الإحصاء الوصفي للمتغيرات:

### 1/ 7/7 نتائج توصيف خصائص العينة :

تتمثل المتغيرات الديموغرافية في: النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ويوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية:

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	165	65.2
	أنثى	88	34.8
العمر	من 20 - أقل من 30 سنة	62	24.5
	من 30 - أقل من 40 سنة	76	30.0
	من 40 - أقل من 50 سنة	69	27.3
	من 50 سنة فأكثر	46	18.2
المسمى الوظيفي	عضو هيئة تدريس	152	60.1
	هيئة معاونة	101	39.9
سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	75	29.6
	من 5 - أقل من 10 سنوات	79	31.2
	من 10 - أقل من 15 سنة	99	39.1
الإجمالي		253	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية الذي يظهر في الجدول السابق رقم (10) ، يتضح أن التنوع الواضح في عينة البحث ؛ حيث تشكل الذكور النسبة الأكبر بنسبة 65.2%، بينما تمثل الإناث 34.8%، مما يعكس ارتفاع نسبة الذكور في مجتمع البحث ، أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت العينة في الفئة "من 30 - أقل من 40 سنة" بنسبة 30.0%، تليها الفئات "من 40 - أقل من 50 سنة" و"من 20 - أقل من 30 سنة" بنسبة 27.3% و 24.5% على التوالي، فيما كانت النسبة الأقل للفئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 18.2%، مما يشير إلى أن العينة تتكون غالباً من الفئات العمرية المتوسطة التي تميل إلى الابتكار والتطوير، وبالنسبة للمسمى الوظيفي، شكل أعضاء هيئة التدريس نسبة 60.1%، بينما كانت الهيئة المعاونة بنسبة 39.9%، وهو توزيع يعكس الوزن النسبي للفئتين في مجتمع البحث ، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، جاءت النسبة الأكبر ضمن الفئة "من 5 - أقل من 10 سنوات" بنسبة 50.2%، تليها الفئات "أقل من 5 سنوات" و"من 15 سنة فأكثر" بنسبة 27.5% و 13.6% على التوالي، فيما كانت الفئة الأقل "من 10 - أقل من 15 سنة" بنسبة 8.7%، مما يشير إلى أن خبرة العينة غالباً متوسطة، وهي بذلك مؤهلة للتفاعل مع موضوع البحث والإجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية.

### 2/7/7 نتائج توصيف متغيرات البحث :

توصيف المتغيرات البحثية من حيث النزعة المركزية (الوسط الحسابي، والوزن النسبي)، والتشتت (الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) بهدف تحديد مستوى وقوة متغيرات البحث

بأبعاده، والتعرف على الأهمية النسبية لتلك الأبعاد ومدى قوتها وترتيبها حسب تلك الأهمية من وجهة نظر عينة البحث، وفيما يلي نتائج توصيف المتغيرات:

### 1/2/7/7 نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة"، للتعرف على مستوى القيادة الأصيلة بأبعائها في الجامعة:

جدول (11) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل "القيادة الأصيلة"

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي % نسبي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	مستوى التوافر	ترتيب
1. الوعي الذاتي	3.53	70.6	0.83	23.4	76.6	مرتفع	2
2. الشفافية في العلاقات	3.67	73.5	0.84	22.8	77.2	مرتفع	1
3. المعالجة المتوازنة	3.29	65.8	1.03	31.4	68.6	متوسط	4
4. المعايير الأخلاقية الداخلية	3.33	66.7	0.99	29.6	70.4	متوسط	3
القيادة الأصيلة (المتوسط العام)	3.46	69.1	0.85	24.6	76.4	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (11) السابق، والشكل (2) التالي: تشير النتائج الإحصائية إلى أن مستوى تواجد "القيادة الأصيلة" في الجامعة جاء مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط استجابات 3.46 ووزن نسبي 69.1%، مع نسبة اتفاق بين أفراد العينة بلغت 75.4%، وتباينت الأبعاد الفرعية بين المستويين المرتفع والمتوسط، حيث جاء بُعد "الشفافية في العلاقات" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.67 ووزن نسبي 73.5%، يليه "الوعي الذاتي" بمتوسط 3.53 ووزن نسبي 70.6%، وكلاهما يعكسان مستويات مرتفعة، في المقابل، سجلت "المعايير الأخلاقية الداخلية" و"المعالجة المتوازنة" مستويات متوسطة بمتوسطات 3.33 و3.29 على التوالي، مما يشير إلى تحسين لتحقيق مستويات تميز أعلى.



شكل (2) متوسط استجابات العينة حول أبعاد القيادة الأصلية

2/2/7/7 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، للتعرف

على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في الجامعة:

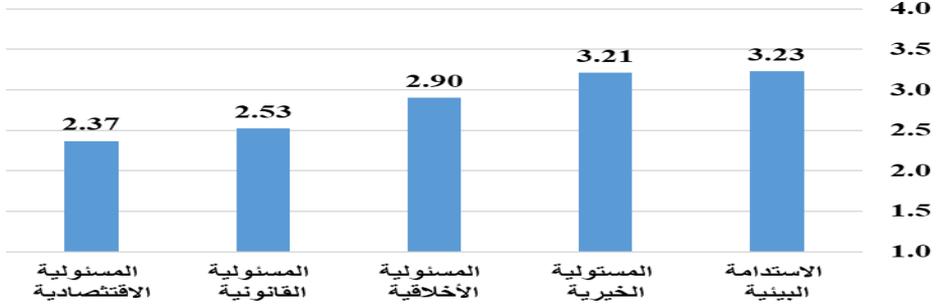
جدول (12) الإحصاء الوصفي للمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	مستوى التواجد	ترتيب
المسؤولية الاقتصادية	2.37	47.4	1.06	44.9	55.1	قليلة	5
المسؤولية القانونية	2.53	50.5	0.91	36.0	64.0	قليلة	4
المسؤولية الأخلاقية	2.90	58.1	0.88	30.2	69.8	متوسطة	3
المسؤولية الخيرية	3.21	64.2	0.94	29.2	70.8	متوسطة	2
الاستدامة البيئية	3.23	64.6	0.90	28.0	72.0	متوسطة	1
المسؤولية الاجتماعية (المتوسط العام)	2.85	57.0	0.87	30.5	69.5	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) والشكل (3) إلى أن مستوى ممارسة "المسؤولية الاجتماعية" في الجامعة جاء متوسطاً بمتوسط استجابات 2.85 ووزن نسبي 57.0%، مما يعكس مستوى ممارسة يحتاج إلى تحسين، وتفاوتت أبعاد المسؤولية الاجتماعية بين المتوسط والقليل؛ حيث تصدر "الاستدامة البيئية" و"المسؤولية الخيرية" بمستويات ممارسة متوسطة بمتوسطات 3.21 و3.23 وأوزان نسبية 64.6% و64.2% على التوالي. كما جاءت "المسؤولية الأخلاقية" بمستوى متوسط أيضاً بمتوسط 2.90 ووزن نسبي 58.1%، وفي المقابل، سجلت "المسؤولية القانونية" و"المسؤولية الاقتصادية" مستويات قليلة بمتوسطات 2.53 و2.37

وأوزان نسبية 50.5% و 47.4%، مما يؤكد الحاجة الملحة لتحسين هذه الأبعاد للوصول إلى مستويات ممارسة أفضل.



شكل رقم (3) متوسط استجابات العينة حول أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة

3/2/7/7 الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية":

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، للتعرف على

مستوى تبني الحوكمة التنظيمية بأبعائها في الجامعة:

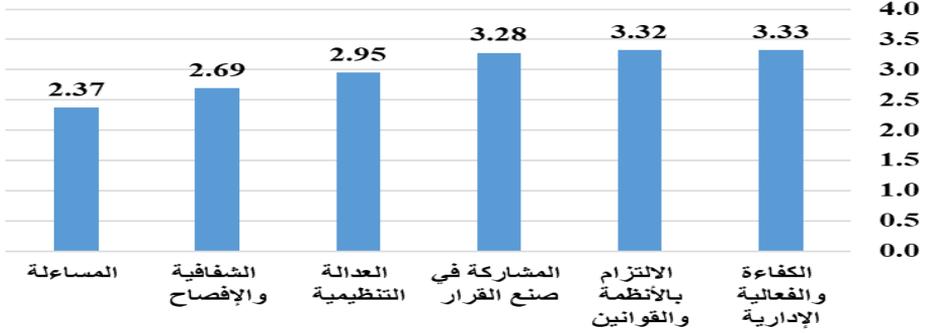
جدول (13) الإحصاء الوصفي للمتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"

ترتيب	مستوى التواجد	نسبة الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المتوسط الحسابي	الأبعاد
5	متوسطة	62.8	37.2	1.00	53.8	2.69	الشفافية والإفصاح
6	قليلة	60.1	39.9	0.95	47.5	2.37	المساءلة
3	متوسطة	67.8	32.2	1.05	65.6	3.28	المشاركة في صنع القرار
4	متوسطة	67.0	33.0	0.97	59.0	2.95	العدالة التنظيمية
1	متوسطة	66.8	33.2	1.11	66.5	3.33	الكفاءة والفعالية الإدارية
2	متوسطة	72.0	28.0	0.93	66.5	3.32	الالتزام بالأنظمة والقوانين
	متوسطة	69.3	30.7	0.92	59.8	2.99	الحوكمة التنظيمية (المتوسط العام)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول (13) والشكل (4) إلى أن مستوى ممارسة "الحوكمة التنظيمية" في الجامعة جاء متوسطاً بمتوسط استجابات 2.99 ووزن نسبي 59.8%، مما يعكس تجانساً نسبياً في الاستجابات بانحراف معياري 0.92 ومعامل اختلاف 30.7%، وحقق بُعد "الكفاءة والفعالية الإدارية" أعلى مستوى بوزن نسبي 66.4%، يليه "الالتزام بالأنظمة والقوانين" و"المشاركة في صنع القرار" بمستويات متوسطة. في المقابل، جاءت "الشفافية والإفصاح"

و"المساءلة" بمستويات منخفضة نسبياً، حيث كان الوزن النسبي لبُعد "المساءلة" 47.5%، وتعكس هذه النتائج الحاجة إلى تحسينات ملحوظة في بُعدي "المساءلة" و"الشفافية والإفصاح" لتعزيز فعالية الحوكمة التنظيمية في الجامعة.



شكل (4) متوسط استجابات العينة حول أبعاد الحوكمة التنظيمية

#### 8/7 نتائج مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث:

قام الباحث باحتساب معاملات الارتباط الثنائي لبيرسون "مصفوفة الارتباط" بين متغيرات البحث، كما تُظهر نتائج مصفوفة الارتباط بين الأبعاد المكونة لمتغيرات البحث العلاقات المتبادلة بين أبعاد كل متغير، مما يتيح فهم مدى ارتباط وتأثير كل بعد على الآخر داخل نفس المتغير وفيما بين المتغيرات، وتساعد هذه النتائج على تحديد قوة واتجاه العلاقات الداخلية بين الأبعاد، وهو ما يساهم في تفسير الأثر الكلي لكل متغير على تحقيق أهداف البحث، وذلك علي النحو التالي :

جدول (14) معامل الارتباط الثنائي لبيرسون بين متغيرات البحث

المتغيرات	X	X1	X2	X3	X4	M	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
X القيادة الأصلية	1																		
X1 الوعي الذاتي	.905**	1																	
X2 الشفافية في العلاقات	.920**	.847**	1																
X3 المعالجة المتوازنة	.923**	.749**	.768**	1															
X4 المعايير الأخلاقية الداخلية	.935**	.772**	.802**	.850**	1														
M الحوكمة التنظيمية	.851**	.782**	.795**	.754**	.809**	1													
M1 الشفافية والإصاح	.773**	.724**	.719**	.656**	.756**	.928**	1												
M2 المساءلة	.772**	.693**	.707**	.705**	.739**	.911**	.829**	1											
M3 المشاركة في صنع القرار	.791**	.715**	.754**	.713**	.737**	.923**	.816**	.812**	1										
M4 العدالة التنظيمية	.807**	.757**	.740**	.728**	.752**	.936**	.840**	.850**	.840**	1									
M5 الكفاءة والفعالية الإدارية	.766**	.710**	.705**	.684**	.725**	.911**	.804**	.766**	.828**	.824**	1								
M6 الالتزام بالأنظمة والقوانين	.768**	.693**	.747**	.658**	.737**	.884**	.811**	.759**	.757**	.794**	.753**	1							
Y المسؤولية الاجتماعية المستدامة	.847**	.776**	.788**	.756**	.803**	.961**	.905**	.888**	.886**	.909**	.842**	.851**	1						
Y1 المسؤولية الاقتصادية	.763**	.721**	.707**	.665**	.723**	.888**	.867**	.832**	.796**	.843**	.763**	.782**	.935**	1					
Y2 المسؤولية الأخلاقية	.786**	.704**	.720**	.718**	.753**	.883**	.851**	.832**	.817**	.824**	.748**	.784**	.929**	.852**	1				
Y3 المسؤولية القانونية	.792**	.738**	.745**	.689**	.754**	.898**	.840**	.826**	.807**	.861**	.802**	.798**	.927**	.852**	.835**	1			
Y4 المسؤولية الخيرية	.766**	.687**	.728**	.692**	.716**	.874**	.798**	.795**	.839**	.814**	.784**	.771**	.900**	.786**	.781**	.756**	1		
Y5 الاستدامة البيئية	.825**	.751**	.757**	.748**	.783**	.914**	.839**	.833**	.853**	.875**	.810**	.813**	.944**	.825**	.845**	.866**	.850**	1	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \*\* ارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

تُظهر النتائج في الجدول (14) السابق إلى وجود ارتباطات موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث الأساسية والفرعية، فقد أظهرت أبعاد القيادة الأصلية ارتباطات طردية معنوية تتراوح بين 0.749 و 0.850، بينما تراوحت ارتباطات أبعاد الحوكمة التنظيمية بين 0.753 و 0.850، أما أبعاد المسؤولية الاجتماعية، فقد سجلت ارتباطات طردية بين 0.756 و 0.866 عند مستوى دلالة 0.01، كما أظهرت النتائج وجود ارتباطات طردية معنوية بين القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية (0.851)، وبين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية (0.847)، وبين الحوكمة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية (0.961). بالإضافة إلى ذلك، ترتبط أبعاد القيادة الأصلية طردياً بأبعاد الحوكمة التنظيمية بمدى يتراوح بين 0.656 و 0.757، وبأبعاد المسؤولية الاجتماعية بين 0.665 و 0.783، كما أظهرت أبعاد الحوكمة التنظيمية ارتباطات طردية مع أبعاد المسؤولية الاجتماعية بمدى يتراوح بين 0.748 و 0.944، وتُعكس هذه النتائج تماسك العلاقات بين المتغيرات، مما يعزز من أهمية كل بعد في التأثير المتبادل على الأبعاد الأخرى.

## 9/7 نتائج تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض البحثية :

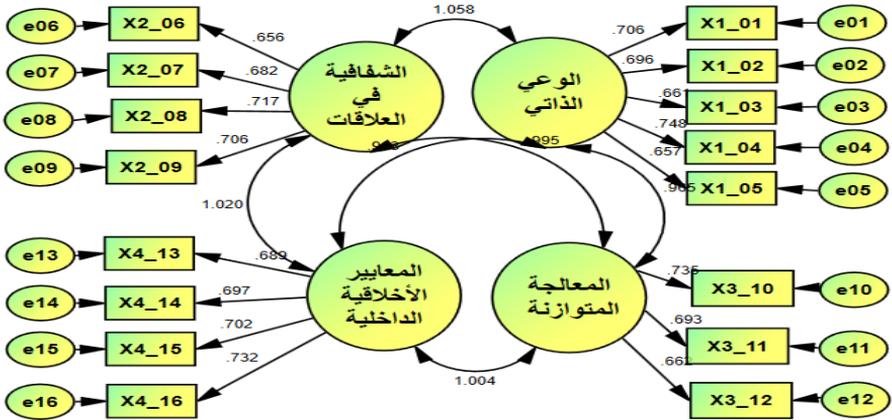
تُعد عملية تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفروض البحثية من الخطوات الأساسية في البحث، حيث تُمكن الباحث من التأكد من صحة العلاقات المقترحة بين المتغيرات المختلفة، سواء المتغيرات المستقلة، التابعة، أو المعدلة، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ومدى تفاعلها مع المتغيرات المعدلة، مما يساهم في تأكيد مدى ملاءمة النموذج للدراسة وتحقيقه للتوافق المنطقي والإحصائي.

## 1/9/7 التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA):

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من تمثيل العبارات للأبعاد التي تنتمي إليها، وجاءت النتائج كما يلي:

## 1/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

يمثل المتغير المستقل "القيادة الأصيلة"، ويشتمل على أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، و الشفافية في العلاقات، و المعالجة المتوازنة، و المعايير الأخلاقية الداخلية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير المستقل:



شكل (5) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المستقل

ويوضح الجدول (15) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل:

جدول (15) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
الوعي الذاتي ←	X1_01	.706	1.000	.089	10.678	***
	X1_02	.696	.950	.104	10.151	***
	X1_03	.661	1.058	.097	11.462	***
	X1_04	.748	1.116	.083	10.081	***
	X1_05	.657	.837			
الشفافية في العلاقات ←	X2_06	.656	1.000	.085	10.097	***
	X2_07	.682	.860	.103	10.534	**
	X2_08	.717	1.089	.091	10.402	**
المعالجة المتوازنة ←	X3_10	.735	1.000	.087	10.863	***
	X3_11	.693	.947	.097	10.357	***
المعايير الأخلاقية الداخلية ←	X4_13	.689	1.000	.099	10.364	***
	X4_14	.697	1.030	.075	10.423	***
	X4_15	.702	.783	.082	10.844	***
	X4_16	.732	.890			

0.001 من أقل من (\*\*\*)

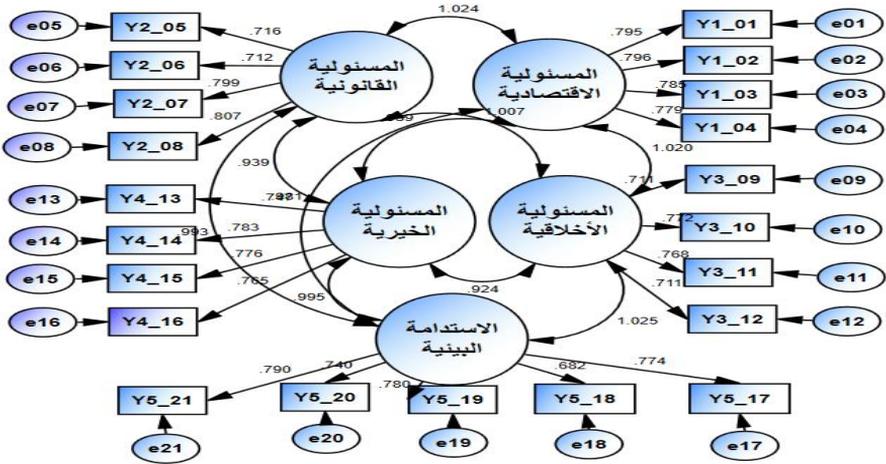
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (15) والشكل (5) أن معاملات التحميل المعيارية Regression Estimates للعبارات أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى  $P < 0.001$  ، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.656 و 0.748، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 199.4, DF = 98, CMIN/DF = 2.034, CFI = 0.951, RMSEA = 0.064$$

#### 2/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

يمثل المتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية"، ويشتمل على أربعة أبعاد: المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية، والاستدامة البيئية، ويوضح الشكل التالي التحليل العاملي التوكيدي للعبارات والأبعاد الكامنة (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات) الخاصة بالمتغير التابع:



شكل (6) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير التابع

ويوضح الجدول (16) التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع:  
جدول (16) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
المسؤولية الاقتصادية ←	Y1_01	.795	1.000			
	Y1_02	.796	.922	.063	14.520	***
	Y1_03	.785	.821	.058	14.257	***
	Y1_04	.779	.910	.065	14.098	***
المسؤولية القانونية ←	Y2_05	.716	1.000			
	Y2_06	.712	.873	.077	11.291	***
	Y2_07	.799	.842	.066	12.704	***
المسؤولية الأخلاقية ←	Y3_09	.711	1.000			
	Y3_10	.772	1.064	.087	12.274	***
	Y3_11	.768	1.180	.097	12.218	***
المسؤولية الخيرية ←	Y4_13	.747	1.000			
	Y4_14	.783	1.345	.105	12.750	***
	Y4_15	.776	1.060	.084	12.634	***
الاستدامة البيئية ←	Y5_17	.774	1.000			
	Y5_18	.682	1.044	.088	11.900	***
	Y5_19	.780	1.225	.087	14.108	***
	Y5_20	.740	1.171	.089	13.172	***
	Y5_21	.790	1.000			

0.001 أقل من (\*\*\*)

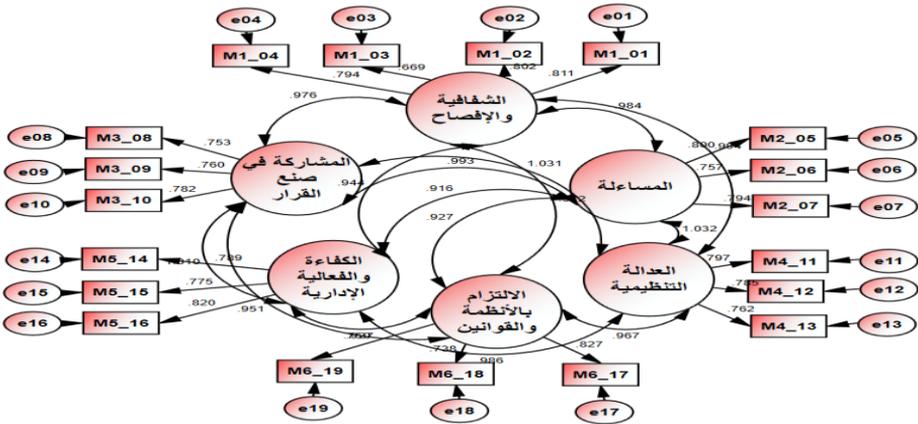
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول (16) والشكل (6) أن معاملات التحميل المعيارية Regression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى  $P < 0.001$  كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.682 و 0.807، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 573.9, DF = 179, CMIN/DF = 3.206, CFI = 0.904, RMSEA = 0.094$$

3/1/9/7 نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:

يمثل المتغير المعدل "الحوكمة التنظيمية"، ويشتمل على ستة أبعاد: الشفافية والإفصاح، والمساءلة، والمشاركة في صنع القرار، والكفاءة والفعالية الإدارية، والالتزام بالقوانين والأنظمة، والعدالة التنظيمية (الأبعاد التي تنتمي إليها العبارات الخاصة بالمتغير المعدل:



شكل (7) التحليل العاملي التوكيدي لعبارات المتغير المعدل

ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:

جدول (17) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل

أبعاد المقياس	العبارات	معاملات التحميل المعيارية S.R.W	معاملات التحميل غير المعيارية R.W	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	الدلالة المعنوية
الشفافية والإفصاح ←	M1_01	.811	1.210	.083	14.650	***
	M1_02	.802	1.102	.076	14.440	***
	M1_03	.669	.829	.072	11.443	***
	M1_04	.794	1.000			
المساءلة ←	M2_05	.800	1.000			
	M2_06	.757	.722	.053	13.551	***
المشاركة في صنع القرار ←	M2_07	.794	.874	.061	14.443	***
	M3_08	.753	1.000			
	M3_09	.760	.716	.056	12.870	***
العدالة التنظيمية ←	M3_10	.782	.877	.066	13.293	***
	M4_11	.797	1.000			
	M4_12	.785	1.035	.071	14.516	***
الكفاءة والعدالة التنظيمية ←	M4_13	.762	.978	.070	13.961	***
	M5_14	.789	1.000			
	M5_15	.775	.761	.056	13.527	***
الالتزام بالأنظمة والقوانين ←	M5_16	.820	.875	.060	14.555	***
	M6_17	.827	1.000			
	M6_18	.738	1.146	.087	13.213	***
	M6_19	.750	1.057	.078	13.528	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

\*\*\*) أقل من 0.001

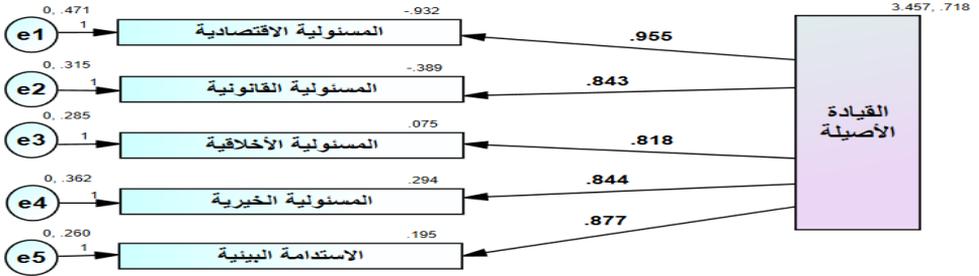
يوضح من الجدول (17) والشكل (7) أن معاملات التحميل المعيارية Standards Regression Estimates للأبعاد أكبر من 0.50 وهي النسب الموضحة في الشكل على الأسهم التي تربط العبارات بأبعادها وهي معنوية عند مستوى  $P < 0.001$  كما هو موضح بالجدول، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R جميعها أكبر من 1.96، وهذا يعني أن العبارات الخاصة بكل بعد قادرة على قياسه، لذلك لم يتم حذف أي من العبارات، حيث تراوحت قيم معاملات التحميل المعيارية بين 0.699 و 0.827، ويمكن بالتالي الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس، وقد أظهر الاختبار درجات مرتفعة لمؤشر توافق بيانات النموذج:

$$\chi^2 = 382.7, DF = 137, CMIN/DF = 2.794, CFI = 0.934, RMSEA = 0.084$$

## 2/9/7\_ نتائج اختبار صحة فروض البحث:

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد ضمن إطار نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، لتحديد تأثير أبعاد القيادة الأصلية (المتغير المستقل X) على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة (المتغير التابع Y)، وعليه يتم اختبار الفروض البحثية علي النحو التالي :

- الفرض الرئيس الأول: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً وبشكل ذو دلالة إحصائية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان" وقد تم اختبار ذلك الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:



شكل (9) نتائج علاقة القيادة الأصيلة والتوجه بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة

ويوضح الجدول التالي نتائج تأثير القيادة الأصيلة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

جدول (19) نتائج تأثير القيادة الأصيلة على أبعاد التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة

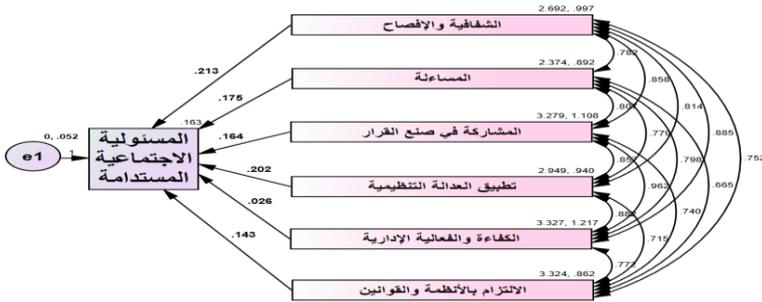
Variables	Estimate	S.E.	C.R.	P	R square
Y1 ← X	.955	.051	18.710	***	.581
Y2 ← X	.843	.042	20.211	***	.618
Y3 ← X	.818	.040	20.618	***	.628
Y4 ← X	.844	.045	18.887	***	.586
Y5 ← X	.877	.038	23.156	***	.680

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (\*\*\*) أقل من 0.001

تظهر نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (19) والشكل (9) إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للقيادة الأصيلة على جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان، حيث أثرت القيادة الأصيلة بشكل ملحوظ على المسؤولية الاقتصادية ( $\beta=0.955$ ) بنسبة تفسير 58.1%، والمسؤولية القانونية ( $\beta=0.843$ ) بنسبة 61.8%، والمسؤولية الأخلاقية ( $\beta=0.843$ ) بنسبة 62.8%، كما أظهرت القيادة الأصيلة تأثيراً إيجابياً على المسؤولية الخيرية ( $\beta=0.843$ ) بنسبة تفسير 58.6%، وعلى الاستدامة البيئية

( $\beta=0.877$ ) بنسبة 68.0%، تعكس هذه النتائج قوة تأثير القيادة الأصلية في تعزيز أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يدعم قبول الفرض الرئيس الثاني بشكل كامل.

■ اختبار الفرض الرئيس الثاني: تؤثر الحوكمة التنظيمية إيجابياً وبشكل ذو دلالة إحصائية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة أسوان" وقد تم اختبار ذلك الفرض من خلال اختبار فروضه الفرعية، وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي



### شكل (10) نتائج تأثير الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة

ويوضح الجدول التالي نتائج تأثير القيادة الأصلية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية المستدامة:

### جدول (20) نتائج تحليل تأثير أبعاد الحوكمة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة\*

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	أبعاد المتغير المستقل
قبول	***	6.514	.033	.213	الشفافية والإفصاح (M1)
قبول	***	5.361	.033	.175	المساءلة (M2)
قبول	***	5.488	.030	.164	المشاركة في صنع القرار (M3)
قبول	***	5.629	.036	.202	تطبيق العدالة التنظيمية (M4)
رفض	.326	.982	.027	.026	الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)
قبول	***	4.937	.029	.143	الالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)
-	.004	2.877	.057	.163	القيمة التفسيرية (Intercepts)
-	-	-	-	.930	التفسير التربيعي (Squared Multiple Correlation)

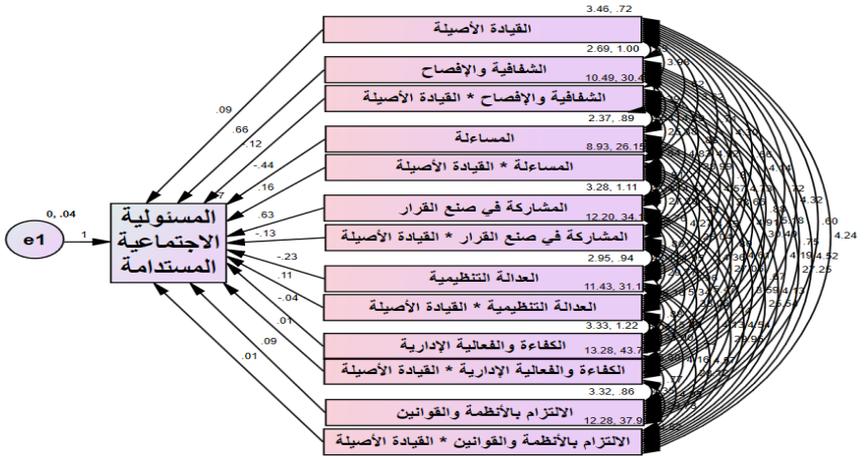
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (\*\*\*) أقل من 0.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

توضح نتائج التحليل الإحصائي في الجدول والشكل أعلاه نتائج اختبار الفرض الإحصائي أن معظم أبعاد الحوكمة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة إحصائية قوية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، حيث تم قبول تأثير كل من الشفافية والإفصاح (M1) بتقدير 0.213، المساءلة (M2) بتقدير 0.175، المشاركة في صنع القرار (M3) بتقدير 0.164، تطبيق العدالة التنظيمية (M4)

بتقدير 0.202، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6) بتقدير 0.143، جميعها ذات دلالة إحصائية (P < 0.001)، بالمقابل، لم يظهر بعد الكفاءة والفعالية الإدارية (M5) تأثيراً ذا دلالة إحصائية (P = 0.326)، مما أدى إلى رفض الفرض الخاص بهذا البعد، كما أن القيمة التفسيرية التربيعية (R<sup>2</sup>) بلغت 0.930، مما يشير إلى أن أبعاد الحوكمة التنظيمية تفسر 93% من التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس قوة النموذج التحليلي المستخدم في الدراسة.

- اختبار الفرض الرئيس الثالث: "تعديل الحوكمة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان" يوضح الشكل (11) التالي أثر الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في جامعة أسوان:



شكل (11) أثر الحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة

نتائج اختبار الفرض الثالث باستخدام التحليل الانحداري الهرمي (Hierarchical Regression Analysis)

تم اختبار تأثير (الحوكمة التنظيمية) على العلاقة بين القيادة الأصيلة و المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وذلك من خلال إدخال القيادة الأصيلة أولاً في النموذج الأول، ثم إضافة أبعاد الحوكمة التنظيمية (مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، العدالة التنظيمية، الكفاءة والفعالية الإدارية، الالتزام بالأنظمة والقوانين) في النموذج الثاني، وأخيراً إضافة التفاعلات بين القيادة الأصيلة وأبعاد الحوكمة التنظيمية في النموذج الثالث.

- **النموذج الأول:** وفيه تم التركيز على اختبار التأثير المباشر للقيادة الأصلية (X) على المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وأظهرت النتائج أن معامل R كان 0.847، مما يشير إلى أن القيادة الأصلية تساهم في تفسير 71.7% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ( $R^2 = 0.717$ ) كما كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 (0.000)، مما يدل على أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية.
- **النموذج الثاني:** تم إضافة المتغيرات المستقلة الأخرى مثل الشفافية والإفصاح (M1)، المساواة (M2)، المشاركة في صنع القرار (M3)، العدالة التنظيمية (M4)، الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6) إلى نموذج القيادة الأصلية. أظهرت النتائج أن معامل R بلغ 0.966، مما يشير إلى أن النموذج يفسر 93.3% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ( $R^2 = 0.933$ ) = جميع المتغيرات المستقلة أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية باستثناء الكفاءة والفعالية الإدارية.
- **النموذج الثالث:** اختبار التفاعلات بين القيادة الأصلية وبقية المتغيرات المستقلة، أظهرت النتائج أن معامل R كان 0.981، مما يشير إلى أن النموذج يفسر 96.2% من التباين في المسؤولية الاجتماعية ( $R^2 = 0.961$ ). العديد من التفاعلات بين القيادة الأصلية والمتغيرات الأخرى (مثل M2X، M3X، M6X) أظهرت تأثيراً ذا دلالة إحصائية، مما يعكس أهمية التفاعلات بين العوامل المختلفة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة .

جدول (21) نتائج اختبار الدور المعدل للحوكمة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة

النتيجة	مستوى المعنوية	اختبار T	المعامل	المتغير	النماذج	
	.106	1.625	.167	ثابت الانحدار	النموذج الأول	
	.026	2.236	.085	X		
	.000	3.639	.658	M1		
	.002	-3.090	-.439	M2		
	.000	5.830	.626	M3		
	.166	-1.389	-.225	M4		
	.303	-1.032	-.039	M5		
	.012	2.540	.085	M6		
تضعف العلاقة	.011	-2.554	-.122	M1X		
تقوي العلاقة	.000	4.380	.160	M2X		
تضعف العلاقة	.000	-4.535	-.130	M3X		
تقوي العلاقة	.015	2.461	.106	M4X		
تقوي العلاقة	.036	2.110	.013	M5X		
تقوي العلاقة	.021	2.322	.014	M6X		

0.001 أقل من (\*\*\*)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال نتائج الجدول (21) تُظهر النتائج الخاصة بالتحليل الانحداري الهرمي تحسناً كبيراً في تفسير التباين في المسؤولية الاجتماعية المستدامة (Y) مع إضافة المتغيرات المستقلة المختلفة، في النموذج الأول، حيث تم إدخال "القيادة الأصيلة" (X) فقط كمتغير مستقل، تم تفسير 71.7% من التباين في المسؤولية الاجتماعية (R<sup>2</sup> = 0.717) في النموذج الثاني، الذي أضاف متغيرات الحوكمة مثل الشفافية والإفصاح (M1)، المساواة (M2)، المشاركة في صنع القرار (M3)، العدالة التنظيمية (M4)، الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، والالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)، ارتفع التفسير إلى 93.3% (R<sup>2</sup> = 0.933)، مما يدل على أن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وفي النموذج الثالث، الذي ضم تفاعلات بين القيادة الأصيلة والمتغيرات الأخرى، ارتفعت النسبة إلى 94.1% (R<sup>2</sup> = 0.941)، مما يشير إلى أن التفاعلات بين هذه العوامل قد تكون لها دور كبير في تعميق فهم المسؤولية الاجتماعية، كما أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود تأثيرات معنوية متعددة (P < 0.05)، خاصةً في التفاعلات بين القيادة الأصيلة وبعض العوامل مثل "المشاركة في صنع القرار" و"الشفافية والإفصاح"، حيث لوحظ أن بعض التفاعلات تقوي العلاقة بينما تضعف أخرى، وعلى وجه التحديد، تبين أن بعض التفاعلات مثل M2X (المساواة) وM3X (المشاركة في صنع القرار) تقوي العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية، بينما تظهر تفاعلات أخرى مثل M1X (الشفافية والإفصاح) وM4X

(العدالة التنظيمية) تأثيراً مضعفاً، وهذه النتائج تشير إلى أن القيادة الأصلية، عندما تُدمج مع ممارسات الحوكمة المختلفة، تؤثر بشكل كبير على تعزيز المسؤولية الاجتماعية المستدامة داخل الجامعة .

### 3/9/7\_ حدود البحث :

أقتصرت البحث على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة أسوان كحدود بشرية للبحث، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً بالقيادة الأصلية وتفاعلاً مع مفاهيم المسؤولية الاجتماعية والحوكمة التنظيمية بالإضافة إلى امتلاكهم خبرات وآراء تعكس طبيعة المسؤولية الاجتماعية والحوكمة التنظيمية، بينما تم تنفيذ البحث في جامعة أسوان كبيئة أكاديمية تمثل حدود مكانية للبحث، وتم جمع البيانات وتحليلها خلال العام الجامعي 2022/2021 كحدود زمنية ، ويركز البحث على العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مع إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل لتحليل التأثيرات المتبادلة بين هذه المتغيرات كحدود موضوعية .

### 10/7\_ مناقشة وتفسير النتائج والدلالات النظرية والتطبيقية:

من خلل نتائج التحليل الإحصائي، يعرض الباحث أهم النتائج ومناقشتها وعرض الدلالات النظرية والتطبيقية ، وذلك علي النحو التالي التالية:

#### 1/10/7 نتائج خاصة بتوصيف متغيرات البحث:

أظهرت نتائج البحث أن مستوى تبني القيادة الأصلية بجامعة أسوان جاء مرتفعاً بشكل عام بمتوسط استجابات 3.46، مما يشير إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لأهمية القيادة الأصلية وممارستها، لكنها لم تصل إلى حد التميز، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير ، كان أعلى بعد هو "الشفافية في العلاقات" و"الوعي الذاتي" ترتيب الأبعاد بمستويات مرتفعة، في حين جاءت "المعايير الأخلاقية" و"المعالجة المتوازنة" بمستويات متوسطة، مما يبرز تحديات تتعلق بتعزيز الأخلاقيات واتخاذ القرارات المتوازنة، أما مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية المستدامة فقد كان متوسطاً بمتوسط 2.85، وكان أعلى بعد هو "الاستدامة البيئية" و"المسؤولية الخيرية" بمستويات متوسطة، بينما جاءت "المسؤولية القانونية" و"المسؤولية الاقتصادية" بمستويات قليلة، مما يعكس ضعفاً في الجوانب القانونية والاقتصادية، كذلك، أظهرت الحوكمة التنظيمية مستوى متوسطاً بمتوسط 2.99، حيث كانت "الكفاءة والفعالية الإدارية" و"الالتزام بالأنظمة والقوانين" الأعلى تقييماً،

بينما سجلت "المساءلة" أدنى المستويات، مما يشير إلى تحديات في تعزيز الشفافية والمساءلة، تشير النتائج الخاصة بمتوسطات القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة والحوكمة التنظيمية في جامعة أسوان إلى توافق نسبي مع بعض الدراسات السابقة واختلاف مع أخرى. على سبيل المثال، تتفق النتائج المتعلقة بالقيادة الأصيلة مع دراسة (المطري & علي، 2024)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع للقيادة الأصيلة في مؤسسات التعليم العالي، لكنها بحاجة إلى تحسين مستمر لتعزيز الكفاءة المؤسسية، وبالنسبة للمسؤولية الاجتماعية المستدامة، فإن النتائج المتوسطة تتفق مع توجهات دراسة (شريف، 2022)، التي أوضحت أن الجامعات المصرية تحقق مستويات متوسطة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، خاصة في الأبعاد القانونية والاقتصادية، ومن جهة أخرى، تختلف النتائج الخاصة بالحوكمة التنظيمية عن دراسة (حمائل، 2023)، التي أشارت إلى مستويات أعلى نسبياً في تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الفلسطينية، مما يبرز أهمية التركيز على تحسين الشفافية والمساءلة في جامعة أسوان، وتعكس هذه النتائج دلالات نظرية وتطبيقية مهمة، حيث تسهم في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية المستدامة ضمن سياق الحوكمة التنظيمية، وتدعم نظرية القيادة الأصيلة (Avolio et al., 2004)، مما يدعم الأدبيات النظرية السابقة في هذا المجال، و تطبيقياً، تشير النتائج إلى ضرورة أن تعمل جامعة أسوان على تعزيز الأبعاد الأضعف في القيادة الأصيلة، مثل "المعايير الأخلاقية" و"المعالجة المتوازنة"، وتحسين الجوانب القانونية والاقتصادية في المسؤولية الاجتماعية المستدامة من خلال برامج تدريبية وسياسات واضحة، إضافة إلى ذلك، يجب تعزيز ممارسات الحوكمة التنظيمية عبر تحسين الشفافية والمساءلة، مما يسهم في خلق بيئة مؤسسية داعمة للتنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر 2030م.

## 2/10/7 نتائج خاصة باختبار الفروض البحثية:

- أظهرت النتائج الفرض الرئيس الأول إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة: "الوعي الذاتي"، "الشفافية في العلاقات"، و"المعايير الأخلاقية الداخلية"، وبين التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس تأثير القيادة الأصيلة في تعزيز القيم والمسؤوليات الاجتماعية ومع ذلك، أظهرت النتائج غياب تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها "المعالجة المتوازنة للمعلومات"، مما يشير إلى نقص في فعالية هذا البعد في سياق الجامعة، وجاءت هذه

النتيجة متفقة مع دراسة (Hsiung,2012; Walumbwa et al., 2010) التي أكدت دور القيادة الأصلية في تعزيز القيم المؤسسية، ولكن غياب تأثير "المعالجة المتوازنة" تتفق مع نتائج دراسات أشارت إلى الحاجة إلى أطر تنظيمية أكثر وضوحًا لتحقيق التكامل بين المعلومات والمسؤولية الاجتماعية (Gardner et al., 2005; Rahimnia & Sharifirad, 2015; )، وتدعم النتائج الخاصة بالفرض الأول نظرية القيادة الأصلية (Avolio et al., 2004) التي تشير إلى أن القيادة الأصلية تعزز الالتزام بالقيم الأخلاقية والمجتمعية، وتُبرز أهمية تعزيز أبعاد القيادة الأصلية لتكون أداة فعالة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية المستدامة. وعلى مستوى الدلالات التطبيقية، ضرورة تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز أبعاد القيادة الأصلية، خاصة "المعالجة المتوازنة"، وتطوير سياسات تعزز الشفافية والعلاقات الإيجابية بين القادة وأعضاء هيئة التدريس .

■ **أظهرت النتائج الفرض الرئيس الثاني:** إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة التنظيمية وبين التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يعكس تأثير الحوكمة التنظيمية في تعزيز القيم والمسؤوليات الاجتماعية المستدامة ، وبناءً على نتائج التحليل، تظهر معظم أبعاد الحوكمة التنظيمية (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة في صنع القرار، العدالة التنظيمية، والالتزام بالأنظمة) تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مع استثناء واحد وهو "الكفاءة والفعالية الإدارية" التي لم تظهر تأثيرًا ذو دلالة إحصائية، وتُظهر نتائج الفروض أن العوامل المتعلقة بالحوكمة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوان، فقد أظهرت الشفافية والإفصاح (M1) تأثير إيجابي بمقدار (213.) وقيمة  $C.R. = 6.514$ ، مما يعكس أن زيادة الشفافية والإفصاح من الإدارة تعزز المسؤولية الاجتماعية المستدامة، كما أظهرت المساءلة (M2) تأثيرًا إيجابيًا بمقدار (175.) مع  $C.R. = 5.361$ ، مما يدل على أن وضوح المساءلة يعزز السلوك المسؤول لدى الأفراد وكذلك، المشاركة في صنع القرار (M3) أظهرت تأثيرًا إيجابيًا بمقدار (164.) مع  $C.R. = 5.488$ ، مما يشير إلى أن تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في تبني سلوكيات اجتماعية مستدامة، وتُظهر العدالة التنظيمية (M4) تأثيرًا إيجابيًا قويًا بمقدار (202.) مع

C.R. = 5.629، مما يعكس أهمية تطبيق العدالة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، أما الكفاءة والفعالية الإدارية (M5)، فقد أظهرت عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ( $P\text{-value} = .326$ )، مما يشير إلى أن هذه العوامل لا تلعب دورًا مهمًا في التأثير من وجهة نظر مفردات عينة البحث، وفيما يتعلق بالالتزام بالأنظمة والقوانين (M6)، فقد كان له تأثير إيجابي على المسؤولية الاجتماعية بمقدار (143.) مع C.R. = 4.937. وأخيرًا، تُظهر قيمة Squared Multiple Correlation التي بلغت 0.930 أن المتغيرات المستقلة المدروسة تفسر 93% من التباين في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة، مما يشير إلى أن النموذج يملك قدرة تفسيرية قوية.

أظهرت النتائج المرتبطة بالفرض الرئيس الثالث: الحوكمة التنظيمية تُعدّل العلاقة بين القيادة الأصلية والتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية المستدامة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه بجامعة أسوان، حيث جاءت بعض الأبعاد ذات تأثير معزز لهذه العلاقة، بينما لم تُظهر أبعاد أخرى التأثير المتوقع، فقد رفض الفرض الفرعي الأول والثالث المتعلقين بتأثير الشفافية في الحوكمة والمشاركة الفعّالة على تعزيز العلاقة، مما يعكس تحديات في تفعيل هذه الأبعاد بشكل متكامل. في المقابل، تم قبول الفروض الفرعية المتعلقة بالمساءلة ( $\beta=0.160, P<0.01$ )، والعدالة التنظيمية ( $\beta=0.106, P<0.05$ )، والكفاءة والفعالية ( $\beta=0.013, P<0.05$ )، والالتزام بالأنظمة والقوانين ( $\beta=0.014, P<0.05$ )، والتي أظهرت دورًا إيجابيًا في تقوية العلاقة بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية، وإجمالًا قبل إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل بلغ إجمالي تأثير القيادة الأصلية على المسؤولية الاجتماعية المستدامة نسبة تفسير للتباين بلغت 72.3%، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا وقويًا، بعد إدخال الحوكمة التنظيمية كمتغير معدل، ارتفع إجمالي التأثير إلى 79.2%، مما يشير إلى زيادة بنسبة 6.9% في التفسير، ويعزى هذا التحسن إلى تأثير أبعاد الحوكمة مثل "المساءلة" و"العدالة التنظيمية" التي عززت العلاقة، رغم ضعفها في أبعاد مثل "الشفافية" و"المشاركة في صنع القرار"، مما يبرز أهمية التفاعل بين القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية في تحسين المسؤولية الاجتماعية المستدامة، وتتفق هذه النتائج نسبيًا مع دراسة (Hsiung, 2012; العردان، 2020) التي أشارت إلى أهمية المساءلة والكفاءة التنظيمية في تعزيز التأثير الإيجابي للقيادة الأصلية، وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز القيادة المستدامة لكنها تختلف مع دراسات مثل (Svensson, 2007; Li, M., & Yang, 2014) التي أكدت على أهمية الشفافية والمشاركة الفعّالة كعناصر حاسمة في تحقيق الحوكمة الفعّالة

يشير ذلك إلى الحاجة إلى تكييف استراتيجيات الحوكمة التنظيمية لتناسب السياق المؤسسي والثقافي للجامعة، وتشير الدلالات النظرية لهذه النتيجة إلى تعزيز النظريات المتعلقة بتأثير القيادة الأصلية كعامل محفز في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتُظهر أن الحوكمة التنظيمية يمكن أن تكون وسيطاً فعالاً إذا تم تفعيل أبعادها بشكل متوازن، مما يدعم الأدبيات السابقة، وكذلك تشير الدلالات التطبيقية إلى أهمية تعزيز أبعاد الحوكمة التنظيمية الأقل تأثيراً، مثل الشفافية والمشاركة الفعالة، من خلال برامج تدريبية وسياسات واضحة تدعم التكامل بين القيادة الأصلية والمسؤولية الاجتماعية المستدامة كما تشير إلى ضرورة التركيز على تفعيل المساءلة والعدالة التنظيمية والكفاءة لتحسين البيئة المؤسسية، بما يعزز التنمية المستدامة في جامعة أسوان.

### 8. توصيات البحث وآثار لبحوث مستقبلية:

بناءً على أهم نتائج البحث الميدانية، وعرض أدبيات البحث يقدم الباحث أهم التوصيات في صورة دليل إرشاد مقترح موجهة للمسؤولين بجامعة أسوان ، ثم يعرض الباحث لأهم النقاط البحثية التي تمثل آفاق البحث المستقبلي وتكون نواة لبحوث قادمة استكمالاً للنقاط التي لم تغطي في هذا البحث ، وذلك كما يلي:

### 1/8 توصيات خاصة بنمط القيادة الأصلية: بهدف تحسين التوجه نحو نمط القيادة الأصلية

في الجامعة من خلال توصيات عملية قابلة للتطبيق، تساهم في تطوير الأداء القيادي وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين بالجامعة.

جدول (22) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالقيادة الأصلية

م	التوصية المقترحة	آليات تنفيذ التوصية	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدى الزمني والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	تعزيز الوعي الذاتي لدى قيادات الجامعة من خلال نشر ثقافة التعبير الصادق عن الآراء وتشجيع الاعتراف بالأخطاء	تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتطوير الوعي الذاتي وتحسين مهارات التأمل الذاتي، وتوفير برامج إرشادية وموجهة لتعزيز الفهم الذاتي والقدرات القيادية.	مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية.	عدد البرامج التدريبية المنفذة خلال العام، ونسبة المشاركين فيها

نسبة القادة والعاملين المشاركين في الدورات التدريبية.	بمدي زمني 6 شهور، وموارد بشرية	إدارة الجامعة	تشجيع وتدريب القيادات والعاملين على تحليل البيانات واستخدام أدوات اتخاذ القرار.	تعزيز المعالجة المتوازنة للمعلومات وتحسين مهارات التحليل وصنع واتخاذ القرار بناءً على أسس علمية.	2
عدد التقييمات الدورية المنفذة، ومستوى الشفافية المحقق	-بمدي زمني 6 شهور، وموارد بشرية ومالية لتنفيذ التقييمات.	إدارة الجامعة	إنشاء آليات لجمع وجهات النظر المختلفة من العاملين، وإعداد دليل سياسات شفاف لاختيار وتقييم القيادات، وإجراء تقييم دوري للأداء القيادي.	تعزيز شفافية العلاقات بين القادة والعاملين وتطبيق سياسات واضحة لاختيار وتقييم القيادات	3
-عدد اللقاءات والورش المنعقدة خلال العام، ومدى تطبيق المبادئ الأخلاقية في القرارات.	مدي زمني سنوي ،وموارد مالية وبشرية.	الأقسام الأكاديمية	عقد ورش عمل للقيادات الأكاديمية للتدريب على التفكير النقدي وتحليل المعلومات بموضوعية موجهة لتعزيز المبادئ والقيم الأخلاقية في بيئة العمل.	تعزيز المنظور الأخلاقي الداخلي للقادة	4

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

**2/8 توصيات مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة:** وذلك بهدف تعزيز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات ومبادرات مسؤولية اجتماعية تساهم في تحسين المجتمع والبيئة، وتعزيز الوعي والمسؤولية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بما يحقق التكامل بين الأهداف الأكاديمية والاجتماعية والبيئية.

#### جدول (23) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدة الزمنية والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	دمج المسؤولية الاجتماعية في الخطة الاستراتيجية للجامعة.	تضمين الخطة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وتحديث الأهداف والاستراتيجيات لتضمين مبادرات المسؤولية .	إدارة التخطيط الاستراتيجي	مدى الزمني: 6 أشهر، وموارد مالية وبشرية	نسبة تحديث الخطة الاستراتيجية

مستوى الوعي البيئي وعدد الأنظمة المستدامة المطبقة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع	نشر الوعي البيئي وتطبيق أنظمة إدارة النفايات المستدامة، وتحديد أهداف ومبادرات محددة.	تعزيز الممارسات البيئية المستدامة في الجامعة	2
عدد الفعاليات ومستوى المشاركة المجتمعية .	بمدي زمني مستمر، وموارد بشرية	وكلاء الكليات لخدمة المجتمع	تنظيم فعاليات اجتماعية وتطوير البرامج التطوعية، وتنفيذ مبادرات لتقليل استهلاك الطاقة والمياه	تعزيز برامج المسؤولية المجتمعية أو الأنشطة الخيرية	3
مستوى المشاركة في برامج التوعية.	مدي زمني عام، وموارد بشرية	نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع	تنفيذ حملات توعية حول أهمية إعادة التدوير والاستدامة البيئية	الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية	4
عدد الشراكات، وعدد المشاركين في الفعاليات	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الجامعة	عقد شراكات مجتمعية ومراجعة سياسات الدعم المالي، وتنظيم فعاليات تطوعية للطلاب والموظفين	تحسين السياسات الاقتصادية والاجتماعية لخدمة المجتمع	5

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

**3/8 توصيات الحوكمة:** بهدف السعي نحو تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية داخل الجامعة من خلال تطبيق ممارسات حوكمة فعّالة، ويتضمن ذلك وضع سياسات وإجراءات وآليات واضحة تضمن العدالة، وتعزز المشاركة في صنع القرار، وتتماشى مع المتطلبات القانونية الحديثة، مما يساهم في تحسين الأداء وبناء الثقة لدى أصحاب المصلحة.

#### جدول (24) خطة عمل بالتوصيات المرتبطة بالحوكمة التنظيمية

م	التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ بالجامعة	المدى الزمني والموارد المطلوبة	مؤشر الأداء
1	توفير المعلومات والسياسات بوضوح لجميع العاملين لتعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية	إنشاء قنوات اتصال مفتوحة بين القادة والموظفين نشر التقارير المالية والإدارية بشكل دوري ، وإتاحة الوصول للمعلومات لأصحاب المصلحة	إدارة الجامعة	مدي زمني مستمر، وموارد بشرية ومالية	عدد التقارير المنشورة

عدد التقارير الرقابية، و عدد التقييمات المنفذة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الجامعة	تصميم نظام موضوعي لمتابعة الأداء ومكافأة الإنجازات، وتطوير نظام لتقييم الأداء، وآليات رقابية فعّالة	تعزيز المساءلة من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء ومتابعة الإنجازات	2
مستوى مشاركة العاملين في صنع القرار.	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الجامعة	تنظيم جلسات تشاركية دورية للعاملين مع الإدارة	إشراك العاملين في عملية صنع القرار واحترام آرائهم	3
مستوى رضا العاملين، وعدد الشكاوى المرتبطة بالعدالة	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الموارد البشرية	وضع معايير موضوعية للترقيات وتوزيع الموارد، ومراجعة وتحديث السياسات لضمان العدالة وعدم التمييز.	ضمان تطبيق سياسات عادلة وغير تمييزية لتحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	4
عدد القوانين المحدثة ومستوى التزام العاملين بها	بمدي زمني مستمر، وموارد مالية وبشرية	إدارة الشؤون القانونية	مراجعة القوانين واللوائح بشكل دوري، وضمان توافق جميع السياسات مع المعايير القانونية الحالية.	تحديث السياسات لتنماشى مع المتطلبات القانونية الحديثة	5

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لتحليل نتائج البحث النظرية والميدانية .

#### 4/8 التوصيات للبحوث المستقبلية :

- في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها بالبحث الحالي، يقترح الباحث مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كنواة لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:
- دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز المعالجة المتوازنة للمعلومات والمعايير الأخلاقية .
  - تحليل دور القيم التنظيمية في تحسين التأثير الإيجابي للقيادة الأصيلة.
  - تعميم البحث على المنظمات الأخرى، تأثير الحوكمة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الأصيلة والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصحية، والبنوك .
  - تأثير الشفافية والمسؤولية الاجتماعية على تحسين الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

- دراسة العوامل التي قد تُضعف تأثير المعالجة المتوازنة للمعلومات في القيادة الأصلية، مثل نقص البيانات، أو تعقيد العمليات الإدارية.
- دراسة العلاقة بين السياسات التنظيمية العادلة ومستوى التزام العاملين بالمسؤولية الاجتماعية.
- أثر العدالة التنظيمية والكفاءة الإدارية على الأداء الوظيفي في قطاع الخدمات.
- تأثير القيادة الأصلية والحوكمة التنظيمية على الاستدامة البيئية في القطاع الصناعي.

## 9. المراجع :

### 1/9 المراجع العربية:

- أبو العز، محمد سعيد محمد، فراج، حشمت عبدالحكم محمدين، و عبدالرحيم، محمد عباس محمد. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الحوكمة- مجلة التربية، ع189، ج5، 561 - 597.
- أحمد ربيع نجم، ع. ا. عبد الحكيم، محمد البدوي النجار، حميدة & ابراهيم عشري. (2015). اثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للاداء. المجلة المصرية للدراسات التجارية، (4)39، 289-313.
- الألفي، هاني رزق عبد الجواد. 2016. دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا و كندا و إمكانية الإفادة منها في مصر. مستقبل التربية العربية، مج. 23، ع. 103، ص ص. 11-118.
- البردان، محمد فوزي أمين. (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه، جامعة مدينة السادات.
- البغدادي، عادل هادي. (2015). دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تُعدّد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ( جامعة الكوفة ) - العراق: مج9: ع15-17، 45-15.
- الشاوش ع. ع. م. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (10)1، 7-51.
- الگردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع13، 67، 107.
- المطري، ع. س. و علي سعيد سليم. (2024). سلوكيات القيادة الأصلية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، (33)8، 241-288.
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. (2021). ISO 37000:2021 Governance of organizations - Guidance - جينيف: ISO.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، & المعهد المعتمد للمالية العامة والمحاسبة. (2014). الإطار الدولي: الحوكمة الجيدة في القطاع العام. نيويورك: IFAC.
- باسم بن إبراهيم المحميد. (2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصلية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 1(29).

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2018). الحوكمة من أجل التنمية المستدامة. نيويورك: UNDP.
- جاد الرب عبدالله، م.، محمد، عيسى محمد خليل، مصطفى أحمد عبدالله، & رحاب. (2022). دور عضو هيئة التدريس بالجامعة في مواجهة الشائعات الالكترونية بين طلاب الجامعة. مجلة كلية التربية (أسوان)، 37(37)، 51-69.
- حمائل، ثائر عابد، و السعود، راتب سلامة. (2023). درجة تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة التربوية الأردنية، 8(3)، 344، 368.
- حورية، علي حسين محمد، و العويدي، حامد مبارك. (2022). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 42(2)، 51، 70.
- زيد، & مدحت حفني خلف. (2023). الحوكمة وتحقيق الاستقامة التنظيمية بأجهزة التخطيط المحلي. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 42(199)، 229-322.
- شحادة نصار، أ.، & أنور. (2015). تقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز-دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 16(الجزء الخامس)، 331-348.
- شريف، عبيد فواد احمد. (2022). المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري: دراسة ميدانية مقارنة بين جامعتين حكومية وخاصة. مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية، 33(128)، 3-54.
- صبا نوري الحمداني، أ. د. هديل كاظم سعيد، أ. م. د. سهير عادل حامد، & م. افتخار عبدالحسين كاطع. (2021). العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي: دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد. مجله اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 1(1)، 26-26.
- محمد فتحي أحمد عجوة، أ.، & أحمد. (2009). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لتطوير منظمات الخدمات الحكومية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 33(2)، 51-79.
- محمد نجيب" عبد العال عبد اللاه. ه.، & هايدي. (2021). التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الاصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 2(2)، 1-48.
- مرسي، م. م. ا. مرفت محمد السعيد، الشمالان، خالد عبد العزيز، العنزي، & يارا حمود حمدان. (2022). الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات، مجلة العلوم التجارية والبيئية، 1(1)، 1-23.

**9/2-English Reference:**

- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 36–55.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Olumuji, E. P. (2013). Universities and corporate social responsibility performance: An implosion of the reality. *African Research Review*, 7(4), 195–224
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizations*, 29(2), 45–50.
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F., Mangin, J-P.L.(2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (8), 955 – 971.
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424.
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529–540.
- Barling, J. (2014). *The science of leadership: Lessons from research for organizational leaders*. Oxford University Press, USA.

- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20, 477–493.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268–295.
- Chaudhary, R. (2021). Authentic leadership and meaningfulness at work: role of employees' CSR perceptions and evaluations. *Management Decision*, 59(8), 2024–2039.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly*, 16(3), 475–493.
- Costa, C. M. L. V. (2022). *The impact of corporate social responsibility on higher education institution: the students' perceptions* (Doctoral dissertation, 00500: Universidade de Coimbra).
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*, 1, 137–152.
- De Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. *New forms of governance in research organizations*, 1, 137–152.
- Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher education*, 62, 665–683.
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020, July). Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. In *Nursing forum*, Vol. 55, No. 3, pp. 416–424.
- Doherty, D. P., & Hunter Revell, S. M. (2020, July). Developing nurse leaders: Toward a theory of authentic leadership empowerment. In *Nursing forum*, Vol. 55, No. 3, pp. 416–424.

- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2024). Authentic leadership behaviors and thriving at work: Empirical evidence from the information technology industry in Australia. *Psychological Reports*, 127(4), 1911–1940.
- Emuwa, A. (2015). Examining the Endorsement of Authentic Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Leader Effectiveness among Nigerian Employees. Unpublished Doctoral Dissertation, School of Business & Leadership, Regent University.
- Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education working paper series*, 9, 278200–1099079877269.
- Freyedon Ahmadi and Naser Tavreh: Social responsibility in Universities: Case Study Iranian University, *interdisciplinary journal of contemporary research in business*, vol. 3, NO. 3, 2011, pp 298–306.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Azevedo, T. C. (2020). CEO ability and sustainability disclosures: The mediating effect of corporate social responsibility performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1565–1577.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. and Grah, B. (2021), "Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 677–706.
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43–81.
- Heinze, T., & Knill, C. (2008). Analysing the differential impact of the Bologna Process: Theoretical considerations on national conditions for international policy convergence. *Higher education*, 56, 493–510.

- Hersh, R. H., & Schneider, C. G. (2005). Fostering Personal & Social Responsibility on College & University Campuses. *Liberal Education*, 91(3), 6–13.
- Hoti, A. H., Hoti, H., & Berisha, A. (2024). Examining the Interconnectedness of Corporate Governance (CG), Non-performing Loans (NPLs), and Bank Size (BS) on the Financial Performance (FP) of Banks in Kosovo. In *The Framework for Resilient Industry: A Holistic Approach for Developing Economies* (pp. 109–119). Emerald Publishing Limited.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behaviour: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349–361.
- Hung, C.; Huang, C.; Wang, Y.; Ho, Y. (2022) University Social Responsibility. *Encyclopaedia*.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics*, 72, 243–262.
- Jie, C. T., & Huam, H. T. (2019). Predictors of reputation through university social responsibility practices in a Malaysian private university: The customer's perspective. *J. Commun*, 35, 316–333.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
- Latif, K. F. (2018). The development and validation of stakeholder-based scale for measuring university social responsibility (USR). *Social indicators research*, 140(2), 511–547.
- Lee, S., & Park, S. Y. (2009). Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals?. *International journal of hospitality management*, 28(1), 105–112.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.

- Li, M., & Yang, R. (2014). *Governance reforms in higher education: A study of China*. Paris: International Institute for Educational Planning (IIEP).
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisinigh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of cleaner production*, 48, 10-19.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: Empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
- Massy, W. F. (2016). *Reengineering the University: How to Be Mission Centered, Market Smart, and Margin Conscious*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54, 323-337.
- McLendon, M. K., & Ness, E. C. (2003). The politics of state higher education governance reform. *Peabody journal of education*, 78(4), 66-88.
- Menon, M. E. (2022). Perceptions of stakeholders on the problems facing higher education: Implications for university governance and student engagement. *Student Engagement in Higher Education Journal*, 4(1), 70-87.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- Moratis, L., & Cochius, T. (2017). *ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility*. Routledge.
- Moratis, L., & Cochius, T. (2017). *ISO 26000: The business guide to the new standard on social responsibility*. Routledge.

- Mzenzi, S. I. (2022). Analysis of the governance frameworks of public universities in Tanzania: what is known and needs knowing? *Business management review*, 25(1), 15–41.
- OECD, O. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administration, (216).
- Onyango, D. (2017). *Influence of Institutional Factors on Students Involvement in the Governance of Tertiary Institutions in Kisumu Central Sub County, Kisumu County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Perić, J., & Delić, A. (2016). Developing social responsibility in Croatian Universities: a benchmarking approach and an overview of current situation. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(1), 69–80.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2012). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (New York: American Psychological Association & Oxford University Press, 2004). *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry*, 32.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107, 331–348.
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International journal of educational management*, 30(4).
- Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4).
- Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 250–272.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377.

- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
- Salmi, J. (2009). *The challenge of establishing world-class universities*. World Bank Publications.
- Salmi, J. (2011). *The challenge of establishing world-class universities*. The World Bank, Washington DC, 136.
- Shattock, M. (2006). *EBOOK: Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Shattock, M. (2006). *EBOOK: Managing good governance in higher education*. McGraw-Hill Education (UK).
- Sihem, B. (2013). Social Responsibility of Educators. *International Journal of Educational Research and Technology*, 4(1), 46–51.
- Singkun, A. (2021), "Factors associated with social responsibility among university students in Yala, Thailand during the COVID-19 pandemic", *Journal of Health Research*, Vol. 35 No. 3, pp. 265–275.
- Stearns, M. (2012). *The Relationship of Leadership Behaviors to Staff RN Job Satisfaction and Retention*, Unpublished Doctoral Dissertation, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Sultana, R. G. (2012). Higher education governance: A critical mapping of key themes and issues. *European Journal of Higher Education*, 2(4), 345–369.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81.
- Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 118–133.
- Unterhalter, E., & Carpentier, V. (Eds.). (2010). *Global Inequalities and Higher Education: Whose Interests Are We Serving?* New York: Palgrave Macmillan.

- Vallaey, F. (2014). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88–96.
- Vallaey, F. (2014). University social responsibility: a mature and responsible definition. *Higher education in the world*, 5, 88–96.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., & Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177–4182.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. , 21, 901–914.
- Wherry, H. M. S. (2012). Authentic leadership, leader–member exchange, and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis. *The University of Nebraska–Lincoln*.
- Zapp, M. (2017). The World Bank and education: Governing (through) knowledge. *International Journal of Educational Development*, 53, 1–11.
- Zulfiani, S. M. I. U., & Rosyadi, I. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR) Practices Of Shariacconsumer Cooperatives For Sustainable Development Goals (SDGs) Ethical Perspective. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(1), e01752–e01752.