

**تأثير ممارسات القيادة الريادية فى دعم الاستدامة التنظيمية فى ضوء القوة التنظيمية كمتغير وسيط
دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الخاصة**

**The Effect of Entrepreneurial Leadership practices in Supporting
Organizational Sustainability in Light of Organizational Strength as a
Mediating Variable
A Field Study on Faculty Members in Private Egyptian Universities**

ا.م.د. هانى فتحي عبد اللاه عبد المقصود *

(*) د.هانى فتحي عبد اللاه عبد المقصود: استاذ ادارة الاعمال المساعد - معهد الجيزة العالى للعلوم الادارية ،
تتمثل الاهتمامات البحثية فى مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى

Email : hanyfathy1357@gmail.com

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن تأثير ممارسات القيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية في ضوء القوة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية، وتم جمع البيانات الأولية من عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (٢٨٣) مفردة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل (٢٠٩) بمعدل استجابة (٧٣,٨ ٪)، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS, V.23)، واستخدام نموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model (SEM)، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد البحث (القيادة الريادية، القوة التنظيمية، الاستدامة التنظيمية)، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الريادية على القوة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية على الاستدامة التنظيمية، كما تم التوصل إلى أن تناول القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية يدعم وكان له قيمة واضحة تزيد من تأثير القيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية عن التأثير في حالة عدم تناول القوة التنظيمية كعامل داعم ووسيط، وتوصل الباحث لمجموعة من التوصيات لدعم الاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة من خلال تنمية ممارسات القيادة الريادية والاستخدام الأمثل للقوة التنظيمية لما لها من كبير الأثر في دعم الاستدامة التنظيمية.

الكلمات الدالة: القيادة الريادية، القوة التنظيمية، الاستدامة التنظيمية، الجامعات الخاصة.

Abstract:

The Current Research aims to reveal the impact of Entrepreneurial Leadership practices on Organizational Sustainability in light of Organizational Strength as an intervening variable applied to faculty members in Egyptian Private Universities. Primary data were collected from a simple random sample of (283) individuals, and the number of valid survey lists that could be analyzed was (209) with a response rate of (73.8%). A number of appropriate statistical methods were used through the program (SPSS, V.23), and the use of the Structural Equation Model (SEM). The results of the field study showed a positive significant relationship between the research dimensions (Entrepreneurial Leadership, Organizational Strength, and Organizational Sustainability). It also concluded that there is a direct significant effect of Entrepreneurial Leadership on Organizational Sustainability, a direct significant effect of Entrepreneurial Leadership on Organizational Strength, and a significant effect of Organizational Strength on Organizational Sustainability. It was also concluded that addressing Organizational Strength as an intervening variable in the relationship between Entrepreneurial Leadership and Organizational Sustainability supports and had a clear value that increases the impact of Entrepreneurial Leadership on Organizational Sustainability over the impact in the event that Organizational Strength is not addressed as a supporting and intervening factor. The researcher reached a set of recommendations to support Organizational Sustainability in Private Universities by developing Entrepreneurial Leadership practices and the optimal use of Organizational Strength due to its great impact in supporting Organizational Sustainability.

Keywords: Entrepreneurial Leadership, Organizational Sustainability, Organizational Strength, Private Universities

مقدمة البحث:-

تُعد الاستدامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في عالم الأعمال والإدارة، نظراً للتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، ويقصد بالاستدامة التنظيمية قدرة المنظمة على العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، مع المحافظة على التوازن بين الأداء الاقتصادي، والمسؤولية البيئية، والعدالة الاجتماعية.

يشهد عالمنا المعاصر اهتماماً غير مسبوق بالاستدامة بجميع مجالاتها، حيث تفرض التغيرات الحالية ضرورة التوجه نحو تحقيق الاستدامة على كافة الأصعدة، وقد أصبح مصطلح الاستدامة التنظيمية بارزاً في الأوساط الأكاديمية، حيث يبرز هذا المفهوم دور المؤسسات في تحقيق نتائج إيجابية تعزز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية، وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من أبرز الهيئات المعنية بتحقيق الاستدامة التنظيمية لتلبية احتياجات المجتمع، وقد تتبنى الجامعات استراتيجيات متنوعة لتحقيق هذه الاستدامة التنظيمية.

سلطت وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، الضوء على أهمية أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمعاً مبدعاً ومبتكراً ومنتجاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والمعرفة، ويتميز هذا المجتمع بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة، ويعمل على ربط تطبيقات المعرفة ومخرجات الابتكار بالأهداف والتحديات الوطنية، لتحقيق هذا الهدف من الضروري تهيئة بيئة محفزة لتوطين وإنتاج المعرفة، بالإضافة إلى إنشاء وتطوير نظام وطني متكامل للابتكار قادر على تحويل المعرفة إلى قيمة تنموية، يتطلب ذلك تطوير التعليم العالي والبحث والتطوير، بالإضافة إلى تشجيع الإنتاج الإبداعي، ولن يتحقق هذا إلا من خلال تبني القيادات الجامعية لمفهوم القيادة الريادية فكراً وممارسة. (رئاسة مجلس الوزراء، ٢٠١٧)

بدأت الجامعات في جميع أنحاء العالم بالتحول من دورها التقليدي كمصدر للتعليم والمعرفة العلمية إلى نموذج الجامعات الريادية، وفي إطار ما تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي خاصة في مصر من تحقيق تميز وقدرة على المنافسة في ظل عالم معقد يواجه تحديات ضخمة على مختلف الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية، يتطلب الأمر دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في أداء الجامعات والصعوبات التي تواجهها والتي تعيق تقدمها وآمالها في تحقيق مكانة متميزة بين جامعات العالم

المتقدم ، ظهر مفهوم القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership في الجامعات كضرورة ملحة للتكيف مع متطلبات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين وتحقيق الميزة التنافسية، تعد القيادة الريادية واحدة من الاستراتيجيات التي تمنح المنظمات القدرة على مواجهة التحديات والأزمات المستقبلية، من خلال تحمل المخاطر والاستباقية والإبداع في العمل مما يمكن المنظمات من الصمود ومجابهة تلك التحديات.

القوة التنظيمية هي القدرة التي تمتلكها المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تنسيق الأنشطة والموارد بطريقة استراتيجية، وتشمل القوة التنظيمية مجموعة من العوامل التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك تعزيز مكانتها التنافسية وزيادة قدرتها على الابتكار والاستدامة التنظيمية، إن القوة التنظيمية تُعتبر أحد الأبعاد الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة في مواجهة التحديات وتحقيق استدامتها على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تتمتع بقوة تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات، والتوسع في الأسواق، وإحداث تغييرات إيجابية في صناعة الأعمال.

ويعتبر البحث الحالي مدخلاً للتعرف على مستوى اهتمام عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة) بالقيادة الريادية والاستدامة التنظيمية والقوة التنظيمية، فضلاً عن التعرف على الدور الذي يمكن أن تسهم به القيادة الريادية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، والدور الوسيط الداعم الذي يمكن أن تسهم به القوة التنظيمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وذلك بتسليط الضوء على الأسس الفكرية لمتغيرات البحث وهما:

- القيادة الريادية بأبعادها (الرؤية الاستراتيجية، المبادئ "الاستباقية"، الإبداع ، الاستعداد لتحمل المخاطرة)
- الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، الاستدامة البشرية).
- القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية "الشرعية"، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية "الكاريزماتية")

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات الخاصة بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القادة الريادية والاستدامة التنظيمية والقوة التنظيمية.

أولاً الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

ويتم تناول أهدافها وإجراءات تنفيذها وأهم نتائجها على النحو التالي:

١- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول على بيانات استكشافية حول القيادة الريادية والقوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات الخاصة، تتمثل في التعرف على مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وأبعاد القيادة الريادية ، مستوى الاستدامة التنظيمية في الجامعات موضع التطبيق، مدى تطبيق الجامعات موضع التطبيق لأبعاد القيادة الريادية، مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم وأبعاد القوة التنظيمية ، تأثير القيادة الريادية في تفسير التغير في الاستدامة التنظيمية، وصياغة مشكلة البحث بصورة علمية سليمة، والتعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عن صلاحية الجامعات الخاصة لتطبيق الدراسة الميدانية.

٢- أسباب اختيار الباحث قطاع التطبيق:

إيماناً من الباحث أن هناك فجوة بين ما وصل إليه التعليم العالي في البلدان المتقدمة وما وصل إليه التعليم في بعض البلدان لا سيما مصر، وبدوره يواجه التعليم العالي حالة من المنافسة بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية في مصر أثناء الفترة الأخيرة، قد أدى ذلك إلى اختيار قطاع الجامعات الخاصة لتطبيق البحث عليه، تيقناً من الباحث للدور المهم والحيوي للقيادة الريادية في الجامعات الخاصة ، وسيكون لها دور محوري في تحقيق الاستدامة التنظيمية لهذا القطاع البالغ الأثر على تنمية التعليم العالي في مصر .

٣- إجراءات تنفيذ الدراسة الاستطلاعية

وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة الريادية، والقوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بالإضافة عدد من المقابلات الشخصية بتوجيه تساؤلات تضمنها إطار الدراسة الاستطلاعية لعينة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة (٢٣) مفردة في الفترة من ٢٠٢٤/١٠/١٠ إلى ٢٠٢٤/١١/٦ وذلك بهدف استطلاع آرائهم نحو مدى توافر ممارسات القيادة الريادية وأبعادها لدى اعضاء هيئة التدريس،

وحالة الاستدامة التنظيمية بأبعادها وسؤال أعضاء هيئة التدريس حول مدى إمكانية النجاح في تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة الريادية بتوسيط القوة التنظيمية.

٤ - نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية (إبرز مؤشرات الدراسة الاستطلاعية)

فقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من الظواهر والتي تمثل نتائج مبدئية وهي:

- القيادة الريادية: أشارت النتائج أن ٦٩% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن القيادة في الجامعة تنبنى إلى حد ما رؤية إستراتيجية فعالة والحث على المبادأة والابداع مما يدعم الاستدامة التنظيمية ويعزز بيئة العمل الايجابية.

- الاستدامة التنظيمية: يرى ٥٦% من أعضاء هيئة التدريس أن الجامعة تسعى الى دعم الاستدامة التنظيمية.

- القوة التنظيمية: أفصح ٧٣% من أعضاء هيئة التدريس أن مصادر القوة التنظيمية متوفرة

لحد ما بالجامعة مما يزيد من الالتزام المؤسسى تجاه المجتمع ويدعم الاستدامة التنظيمية

- اشارت الدراسة ٤٤% من أعضاء هيئة التدريس لديهم قصور في فهم دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية

ينتضح من نتائج الدراسة الاستطلاعية أن القيادة الريادية تلعب دوراً جوهرياً في دعم الاستدامة التنظيمية بالجامعات موضع التطبيق ، كما أن تطبيق مصادر القوة التنظيمية بفاعلية يسهم بشكل كبير في تحسين هذه العلاقة من خلال تعزيز القوة الرسمية وقوة الخبرة وقوة المكافأة والقوة المرجعية مما يساهم في دعم الاستدامة التنظيمية

تواجه المنظمات، بما في ذلك الجامعات، تحديات كبيرة نتيجة للتطورات السريعة في العالم، مما يستدعي اعتماد أساليب سريعة تدعم استدامتها التنظيمية، كما تحتاج الجامعات إلى قيادة ريادية تتخلى عن الطرق التقليدية وتتكيف مع بيئتها لتحقيق الاستدامة التنظيمية، مما يساعد في بناء استراتيجيات جديدة ومتطورة لتحقيق التميز والأداء العالي.

تعتبر مشكلة الدراسة في الاستدامة التنظيمية أحد الجوانب الأساسية لفهم التحديات التي تواجهها المنظمات في تطبيق مبادئ الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل، ففي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، تواجه الجامعات صعوبة في دمج استراتيجيات الاستدامة التنظيمية بشكل فعال داخل هيكلها التنظيمية،

تتمثل صعوبة تنفيذ ممارسات الاستدامة التنظيمية لوجود مقاومة داخلية أو نقص في الوعي بأهمية الاستدامة التنظيمية بين القيادات، قد تواجه المنظمات صعوبة في وضع خطط مستدامة تتناسب مع حجمها وطبيعتها عملها، مما يجعلها غير قادرة على تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل مؤثر. على الرغم من الاهتمام الكبير بتطوير التعليم العالي في مصر، إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجه الجامعات، وأبرزها يتمثل في ضرورة إيجاد تنظيم فعال قادر على تحقيق الأهداف التعليمية ضمن إطار الاستدامة التنظيمية (الطراونة، ٢٠٢٢)، وقد أكدت دراسة (سليمان، ٢٠٢٠) أن مجال الإدارة في المؤسسات التعليمية يشهد ممارسات مستمرة من التجديد والتطوير نتيجة لتأثيرات العولمة والانفتاح الثقافي والمعرفي، مما أدى إلى بروز الحاجة لتحقيق الاستدامة التنظيمية وضرورة تطوير الاستراتيجيات والممارسات التنظيمية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات التعليمية.

تلعب الجامعات دوراً حيوياً في تطوير المجتمعات ومؤسسات التعليم العالي، مما يسهم في تقدم المجتمع، تواجه الجامعات منافسة قوية لمواكبة التطورات العلمية المستمرة، ويتطلب ذلك وجود قيادات ريادية لتحقيق أداء متميز، كما أن الاستثمار في الكوادر التدريسية المتميزة يعد أمراً ضرورياً لاستغلال طاقاتهم المعرفية، تعتبر القيادة الريادية استراتيجية أساسية للمنظمات الرائدة لمواجهة التغيرات والمنافسة.

ولخلق الفجوة المعرفية في الدراسات العربية بشكل عام، وفي البيئة المصرية بشكل خاص، واعتمادا على ما تقدم تتمثل المشكلة البحثية في بيان الآلية التي من خلالها يتم دعم الاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة وإلى أي حد يمكن الاعتماد على ممارسات القيادة الريادية في تلك المهمة الاستراتيجية بصورة مباشرة، والقوة التنظيمية بصورة غير مباشرة، وقد دفعني هذا إلى دراسة وتحليل هذا التأثير بشكل علمي لفحصه وتوصيفه وفهم ديناميكية تطبيقه.

وأمكن التعبير عن تلك المشكلة في صورة عدد من التساؤلات كما يلي:

(١) هل يمكن دعم الاستدامة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة من خلال تحقيق أبعاد القيادة الريادية؟

(٢) ما طبيعة ونوع العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة ؟

(٣) ما طبيعة ونوع العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية بالجامعات الخاصة ؟

- (٤) ما طبيعة ونوع العلاقة التأثيرية بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة ؟
(٥) هل يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية في ضوء الدور الوسيط لأبعاد القوة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة ؟

ثانياً: أهداف البحث:

- بناءً على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث، فإن أهداف البحث تتمثل في الآتي:
- (١) التعرف على إمكانية دعم الاستدامة التنظيمية من خلال مساهمة أبعاد القيادة الريادية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية
- (٢) تحديد نوع وقوة العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية
- (٣) تحديد نوع وقوة العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية
- (٤) تحديد نوع وقوة العلاقة التأثيرية بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية.
- (٥) الكشف على الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية.

ثالثاً: أهمية ومبررات البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته النظرية والعملية من الاعتبارات التالية:-

- الأهمية النظرية:

- ١- تناول البحث إحدى الموضوعات الهامة والحديثة في مجال التعليم العالي، وهو موضوع الاستدامة التنظيمية الذي يحقق الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية للجامعة، واستعراض لمدخل القيادة الريادية والذي يُعد أحد المداخل الحديثة والرئيسية لدعم الاستدامة التنظيمية ، كما يتماشى استراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر ٢٠٣٠، على أهمية أن تصبح مصر بحلول عام ٢٠٣٠ مجتمعاً مبدعاً ومبتكراً ومنتجاً في مجالات العلوم والتكنولوجيا والمعرفة، ويتميز هذا المجتمع بوجود نظام متكامل يضمن القيمة التنموية للابتكار والمعرفة.

٢- يركز البحث على القيادة الريادية في الجامعات الخاصة، وهو موضوع ذو أهمية كبيرة في السياق التعليمي والبحثي والاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، يسهم البحث في سد الفجوة الناتجة عن قلة الدراسات العلمية في مجال القيادة الريادية بالجامعات الخاصة، ويعزز من زيادة الأبحاث العلمية المتعلقة بهذه الجامعات، مما قد يدعم قيادتها في تحسين أدائها مستقبلاً، كما يوفر هذا البحث للباحثين إطاراً مرجعياً يمكنهم الاستفادة منه في دراساتهم المستقبلية حول بيئة الجامعة.

-الأهمية العملية :

يهدف هذا البحث إلى تحديد متطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين في الجامعات الخاصة، مما يسهم في تعزيز تنافسية هذه الجامعات مقارنة بالجامعات المصرية والدولية، يمكن أن تُعتبر هذه المتطلبات دليلاً عملياً لقيادات الجامعات الخاصة لتطوير ممارسات الأكاديميين فيها ، وبالتالي، يقدم البحث إطاراً نظرياً وتطبيقياً لمتطلبات تطوير ممارسات القيادة الريادية لدى الأكاديميين في الجامعات الخاصة، بهدف دعم جهود الدولة في تحقيق رؤيتها التنموية، وهذا من شأنه أن يُحسن مستوى مخرجات الجامعات الخاصة ويعزز رضا المجتمع عن أداء هذه الجامعات وتلبية احتياجاته، ومن ثم، يمكن الاستفادة من محتوى البحث ومصادره لدعم الممارسات الريادية في الجامعات المصرية والمؤسسات المماثلة.

رابعاً: الاطار النظري والدراسات السابقة وفرضيات البحث

يشمل الاطار النظري والدراسات السابقة وفرضيات البحث، مفهوم وابعاد القيادة الريادية، مفهوم وابعاد القوة التنظيمية، ومفهوم وابعاد الاستدامة التنظيمية، تأثير القيادة الريادية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، تأثير القوة التنظيمية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، ومن ثم صياغة فروض البحث على النحو الآتي :

(١) القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

١/١ مفهوم القيادة الريادية

توافق العديد من الدراسات على أن المؤسسات، ولا سيما التعليمية منها، بحاجة إلى نموذج قيادي واع ومسؤول يهدف إلى التأثير في الأفراد والمجموعات، هذا النموذج يسهم في تحفيز الكادر البشري لمواكبة التقدم والتطور في البيئة المحيطة واستغلال الفرص المتاحة (Karam & Kitana, 2020)، القيادة الريادية تشير إلى القدرة على التعرف على الفرص الجديدة واستغلال موارد

المؤسسة لتحقيق الأفكار الإبداعية (Gunawan, 2022)، تُعتبر هذه القيادة من أبرز النماذج الناشئة التي تم تطبيقها للتكيف مع الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للمنظمات الحديثة، وقد نالت هذه النوعية من القيادة اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين والممارسين نظرًا لدورها الحيوي في تعزيز القدرة التنافسية والنجاح والنمو في مختلف أنواع الأعمال، سواء كانت عامة أو خاصة (Bagheri & Harrison, 2020)، كما يُعرّف (Sawaeen & Ali, 2020) القيادة الريادية بأنها الأسلوب الذي يتبعه قادة ريادة الأعمال لإعادة هيكلة منظماتهم، مما يمكنهم من استغلال الفرص الجديدة وتعزيز قدرتهم على الابتكار والتنوع اللازمين للتنافس في بيئة غير متوقعة، كما يشير (Nguyen et al., 2021) إلى أن القيادة الريادية تشمل إدارة تشغيل الشركات وتحفيز العاملين لتحقيق القيم الأساسية مثل المخاطرة، واغتنام الفرص، وابتكار المنتجات والعمليات، بالإضافة إلى خلق مزايا تنافسية وتعزيز الكفاءات الديناميكية التي يتبناها رواد الأعمال، من جهته يوضح (Imran & Aldaas, 2020) أن القيادة الريادية تمثل أسلوب قيادة شائع يصف القائد الذي يمتلك مزيجًا من نهج ريادة الأعمال والقدرة على التعامل مع مواقف السوق الحرجة، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، يعمل هؤلاء القادة على تعزيز الجوانب الإبداعية، وتكون استجاباتهم للتغيير أعلى مقارنة بأنماط القيادة الأخرى، حيث تُعتبر القيادة الريادية مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى خلق منتج أو سلعة جديدة أو الدخول في سوق جديدة (Widyani et al., 2020).

تعتبر القيادة الريادية من الأنماط القيادية التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير السريع والمنافسة القوية الناتجة عن التقدم التكنولوجي والمعرفي والعولمة مما يدفعها للبحث عن أساليب وتقنيات إدارية جديدة للتغلب على المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية مما يسهم في نموها واستقرارها وتحسين أدائها المستمر (العريفي، ٢٠٢٣)، تعتمد القيادة الريادية على الرؤية الاستراتيجية والإبداع والمخاطرة والاستباقية. تشمل ريادة الأعمال عمليات اكتشاف الفرص واستثمارها، وتنظيم الموارد لخلق ميزة تنافسية من خلال الإبداع والعمل الجاد، تؤثر هذه القيادة في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء المطلوب من خلال تحديد الفرص واستغلالها (مكي، ٢٠٢١)، تُعتبر القيادة الريادية نموذجًا فعالًا في مواجهة التحديات وتعزيز الابتكار في سوق الأعمال، يُظهر البحث أن القائد الريادي يُحفز التنافس الإيجابي، مما يساهم في نجاح ونمو المنظمة، بغض النظر عن حجمها أو هيكلها التنظيمي (Bagheri, 2017)، تُعرّف القيادة الريادية بأنها القدرة على دراسة احتياجات ورغبات المستفيدين والمنافسين استنادًا إلى معايير دقيقة وتحليل شامل. كما تتميز هذه

القيادة بقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة معقدة ومتغيرة، بالإضافة إلى ذلك، تُظهر القدرة على إدارة المخاطر من خلال تنويع الخدمات والمنتجات وإعادة تخصيص الموارد في ظل حالات عدم اليقين، فضلاً عن تشجيع ثقافة تنظيمية تركز على التوجه والتعلم الريادي. (Paek & Heesang, 2017)، تُعتبر القيادة الريادية نوعاً فريداً من القيادة اللازمة لمواجهة التحديات والأزمات الحالية. يمكن هذا النوع من القيادة القادة من توجيه منظماتهم بفعالية وحل المشكلات التي تواجههم، كما يحدث تأثيراً كبيراً على قدرتهم في التعرف على الفرص الجديدة لتحسين أداء المنظمة (Pihie et al., 2014)، كما تعرف بأنها قدرة القادة على التأثير في أداء أعضاء الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على تحديد واستغلال فرص تنظيم المشاريع (Indawati et al., 2018).

يؤكد الباحث على أن القيادة الريادية قادرة على تنفيذ الابتكارات والتكيف مع التغيرات السريعة مما يؤثر بشكل إيجابي على أعضاء هيئة التدريس، مما يساهم في تحقيق الرؤى المستقبلية وتطوير المؤسسات، هذه القيادة تتميز بالإبداع والاستباقية، وتتبنى المخاطرة لاستغلال الفرص الجديدة، مما يمكن القيادات الجامعية من مواجهة التحديات بفعالية والتكيف مع الظروف المتغيرة مما ينعكس إيجابياً على أداء الجامعات المصرية ويساعدها في البقاء والنمو وتحقيق النجاحات الاستراتيجية.

٢/١ أهمية القيادة الريادية

تعتبر القيادة الريادية عنصراً حيوياً في تشكيل مستقبل المنظمات، مما يبرز الدور الذي تلعبه في تحقيق النجاح من خلال تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، تساهم القيادة الريادية في إحداث تغييرات ملموسة من خلال توفير بيئة عمل صحية لكل فرد في المنظمة، حيث تشجع القادة العاملين على تعزيز أدائهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Van Kleef et al, 2010)، ويشير (Visser et al, 2013) إلى أن القيادة الريادية الفعالة يمكن أن تكون أداة قوية لتحفيز العاملين على العمل بجد من أجل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء الجماعي، حيث تعزز شعور الرضا لدى العاملين مما يرفع من مستوى أدائهم، كما يوضح (Mubarak, 2014) أن القيادة الريادية الفعالة تمثل جوهر أي منظمة في عالم الأعمال اليوم، حيث تساعد القادة الإيجابيين على تحقيق النجاح وتحسين أداء العاملين، من جانبه، أضاف (Arham, 2014) بعض النقاط حول أهمية القيادة الريادية، والتي تشمل:

١- تعزيز الابتكار والتجديد: القائد الريادي يخلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للتحديات، تحفز القيادة الريادية المرؤوسين على التفكير النقدي وتقديم أفكار وأساليب جديدة للممارسات الحالية.

٢- تحقيق التميز التنافسي: من خلال تبني استراتيجيات ريادية، يمكن للمؤسسات التميز عن منافسيها، القائد الريادي يركز على تحديد الفرص المتاحة وتحقيق النفع عبر الإبداع والابتكار .

٣- تعتبر القيادة الريادية من أبرز العوامل التي تؤثر على إبداع المنظمة، إن لم تكن الأكثر تأثيرًا. ٤- تعتبر مفيدة لأي ابتكار تقوم به المنظمة في عصر المنافسة، حيث تسهم في تسريع تقدم الابتكارات والتغييرات من خلال تقييم الرؤية وتوسيعها، وتشجيع المرؤوسين على السعي لتحقيق تلك الرؤية.

كما تكتسب القيادة الريادية في مؤسسات التعليم العالي أهميتها من قدرتها على تجاوز القيود الهرمية والداخلية، مثل الصراعات التنظيمية، كما تساهم في تعزيز روح المبادرة الأكاديمية وتحسين جودة اتخاذ القرارات، مما يعزز سمعة المؤسسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية (Yusof & Jain, 2012).

٣/١ أبعاد القيادة الريادية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القيادة الريادية أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على الأبعاد الأربعة التي حددها (Gupta et al, 2004) والممثلة في (الرؤية الاستراتيجية، المبادأة، الإبداع، الاستعداد لتحمل المخاطرة)، والتي تم اختبارها في بيانات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Al-Janabi et al., 2024; Junduloh & Nasution, 2024; Gunawan, 2022; Nguyen, et al, 2021; Sawaeen & Ali, 2020; Imran & Aldaas, 2020; Karam & Kitana, 2020; Bagheri & Harrison, 2020)

العريفي، ٢٠٢٣؛ المصري، ٢٠٢٢؛ عمرو ، ٢٠٢١؛ مكي، ٢٠٢١ ؛ الزغبى، ٢٠٢٠ ؛ الطائي، ٢٠١٩

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٣/١ الرؤية الاستراتيجية Vision

تُعتبر القدرة على تطوير وتحديث رؤية ملائمة لمستقبل المنظمة من أبرز جوانب القيادة الريادية، حيث يتطلب تنفيذ هذه الرؤية بشكل فعال على أرض الواقع، يتمتع القادة الرياديون برؤية واضحة ولديهم المهارات اللازمة لخلق سيناريوهات مستقبلية ترتبط بنجاح مع أهداف المنظمة، من خلال بناء علاقات مثمرة مع الأفراد المعنيين وتحفيزهم على العمل بشغف لتحقيق هذه الرؤية، وفي سياق القيادة الريادية، يجب أن تمتلك قيادة المؤسسة الجامعية رؤية تثير اهتمام العاملين بمستقبلها، يمكن لقيادة الجامعة تحويل هذه الرؤية إلى واقع قابل للتطبيق ضمن رسالة المنظمة، من خلال قدرتها على إقناع الآخرين بجودى رؤيتها الاستراتيجية، واستغلال هذه الرؤية لتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

٢/٣/١ المبادأة (الاستباقية) Reactiveness

يشير التوجه الريادي الاستباقي إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجربة التغييرات والإجراءات لتحقيق القيادة، وهذا يتطلب الالتزام بإنجاز الأعمال المطلوبة بدافع وحماس من أجل تحقيق التميز، كما تتطلب الاستباقية تحفيز الأفراد على التنافس بقوة واستمرار مع المنظمات الأخرى، تتمثل القدرة على اتخاذ المبادرة في التصرف وفقاً لمتطلبات الموقف، مما يعني أن المبادرة ليست مجرد دفاع، بل تتضمن الهجوم من الناحية العملية.

٣/٣/١ الإبداع Creativity

الاستثمار الفعال في إمكانيات المؤسسة يهدف إلى تحسين أدائها، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، فالكفاءة والإبداع يُعتبران من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، حيث يلعبان دوراً حاسماً في جودة اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٤/٣/١ الاستعداد لتحمل المخاطرة Taking Risks

تُعتبر الجامعات الريادية هي تلك المؤسسات التعليمية التي تعتمد على مبدأ المخاطرة المدروسة، وتدعم التغيير والتعلم من الأخطاء، بالإضافة إلى السعي نحو التحسين المستمر. لذا، يجب أن تسود في هذه الجامعات ثقافة تعليمية تشجع على الاستخدام المستمر للمعرفة والمعلومات بشكل

منهجي، وتوفر بيئة من الثقة والدعم، مما يعزز من المخاطرة المدروسة والقدرة على تحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم، بهدف تحقيق التغيير والتحسين المستمر.

(٢) القوة التنظيمية Organizational Strength

١/٢ مفهوم القوة التنظيمية

تعددت التعريفات الخاصة التي وصفت القوة التنظيمية وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، صنف (Schermerhorn et al., 2000) القوة إلى نوعين، النوع الأول: قوة المنصب "Position Power" وتشمل قوة المكافأة، والقوة القسرية، والقوة الرسمية، والنوع الثاني: القوة الشخصية "Personal Power" وتشمل قوة الخبرة، وقوة الإقناع، والقوة المرجعية، وقد عرف (Alaa Musin, 2022) القوة التنظيمية بأنها مجموعة من المؤهلات والقدرات التي يمتلكها الأفراد والمنظمات، والتي تمكنهم من التأثير على الآخرين لتحقيق التفوق عليهم، كما عرفها (السليم، ٢٠٢٢) بأنها مقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه المديرون على الموظفين من خلال مناصبهم الوظيفية والصلاحيات الممنوحة لهم، بالإضافة إلى توافر المعلومات والخبرات اللازمة لإنجاز العمل وتحقيق مستوى عالٍ من الفعالية. يتم ذلك من خلال تطبيق أنماط القوة الرسمية، والمكافآت، والإكراه، والخبرة، والمعلومات، والمرجعية، يشير (Tiffany Storm, 2020) إلى أن القوة التنظيمية تُعتبر قوة هيكلية تُشكل القيم والمعتقدات لدى الآخرين. وتتمثل هذه القوة الهيكلية في عدة أنواع، منها السلطة المرجعية التي تعتمد على الطلاقة والثقة، والسلطة الشرعية التي تستند إلى الموقف. كما تشمل قوة الخبراء التي تؤثر من خلال المعرفة، والقوة القسرية التي تعني القدرة على معاقبة الأفراد أو إيدائهم، بالإضافة إلى قوة المكافأة التي تعبر عن القدرة على منح المكافآت للنتائج الإيجابية، كذلك، يشير (عبد، ٢٠٢٠) إلى أن القوة التنظيمية تتعلق بالأدوات والسمات والتطبيقات الموجودة في قيادة المنظمة، والتي تمكن القادة من التأثير على الموظفين ليقوموا أو يمتنعوا عن اتخاذ سلوك معين داخل الهيكل الاجتماعي المرن للمنظمة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها.

يُعرف (قادر، ٢٠٢٠) القوة التنظيمية بأنها الهيمنة الفردية أو الجماعية والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين باستخدام مصادر القوة المتاحة في بيئة العمل، لتحقيق أهداف معينة أو تنفيذ سياسات محددة، وفي نفس السياق، يشير (الزبيدي، ٢٠١٧) أن القوة التنظيمية تتعلق بقدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معينة، من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل السلطة، والإقناع، والإكراه، والمكافأة.

القوة التنظيمية هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ، حيث أن القوة التنظيمية هي قدرة أحد أطراف المنظمة على إحداث تغيير في سلوك وآراء واتجاهات وأهداف واحتياجات وقيم الطرف الآخر في المنظمة (Rahimi et al., 2017)، تعتبر القوة التنظيمية أحد جوانب الثقافة التنظيمية، وهي سمة بارزة في المؤسسات الحديثة، وقد تزايدت الدراسات النظرية والتطبيقية التي تقدم مفاهيم متنوعة حول القوة التنظيمية، حيث تُعتبر عاملاً مؤثراً في فهم كيفية أداء المؤسسات لمهامها (عثمان، ٢٠١٧)، لقد أصبحت القوة التنظيمية عنصراً حيوياً في المنظمات الحديثة، حيث تُعتبر أحد الأسس الرئيسية للإدارة الناجحة. يعتمد نجاح الإدارة على قدرتها في تنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون وجود قوة تدفعهم للتركيز على تحقيق تلك الأهداف (الرميدي، ٢٠١٩).

٢/٢ أبعاد القوة التنظيمية

بمراجعة العديد من الأدبيات والمرجعات العلمية المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على أربعة أبعاد التي حددها (Schermerhorn et al., 2000) والممثلة في (القوة الرسمية "الشرعية"، قوة المكافأة، قوة الخبرة، القوة المرجعية "الكاريزماتية")، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد انفتحت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل: (Alaa Musin, 2022; Tiffany Storm, 2020; Rahimi et al., 2017; Robbins, 2017; Krume, 2015; Griffin & Moorhead, 2014; Tallberg, 2007) السليم ، ٢٠٢٢ ; عطا وآخرون ، ٢٠٢٢ ; عويد ، ٢٠٢٠ ; قادر ، ٢٠٢٠ ; الرميدي ٢٠١٩ ; عثمان، ٢٠١٧

وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٢/٢ القوة الرسمية "الشرعية" Legitimate Power

تُعرف هذه القوة بقوة المنصب أو المركز الوظيفي أو القوة الشرعية، حيث يحصل الموظف على هذه القوة نتيجة لموقعه في الهيكل الوظيفي للمنظمة. تُكتسب هذه القوة من قبل الفرد (المدير) بسبب وظيفته أو مركزه في التنظيم، وغالباً ما تكون اتجاهاتها نحو المرؤوسين، مما يدفعهم للتعاون مع

المدير بسبب سلطته، مما يجعلهم يقبلون أوامره. إذ أن وظيفة المدير تمنحه الحق في إصدار الأوامر وتوجيه مرؤوسيه.

٢/٢/٢ قوة المكافأة Reward Power

تشير إلى قدرة الشخص على التأثير في الآخرين من خلال تقديم أشياء ذات قيمة مادية أو معنوية لهم، تهدف المكافأة إلى تعزيز السلوك المرغوب فيه، وتحدد هذه المكافأة مدى استجابة المرؤوس للأوامر والتوجيهات التي يصدرها القائد، مما يساعده في الحصول على هذه المكافأة من الرئيس.

٣/٢/٢ قوة الخبرة Expert Power

هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين أو التحكم فيه من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة الشخصية، ولا تتعلق هذه القوة بالمنصب الوظيفي الذي يشغله الفرد داخل المنظمة، تتمثل في تلك المقدرة المبنية على كفاءات ومواهب ومعرفة متخصصة معترف بها.

٤/٢/٢ القوة المرجعية "الكاريزماتية" Referent Power

تتمثل هذه القوة في امتلاك المدير لمؤهلات وسمات شخصية تشجع الآخرين على التفاعل الإيجابي معه، وتشير قوة التأثير إلى الاحترام والإعجاب والمحبة التي يشعر بها الفرد تجاه الآخر.

(٣) الاستدامة التنظيمية Organizational Sustainability

١/٣ مفهوم الاستدامة التنظيمية

تم تقديم مصطلح الاستدامة لأول مرة في مؤتمر البيئة بالأمم المتحدة عام ١٩٧٢ م بستوكهولم، وبشكل رسمي من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية World Commission on Environment and Development (WCED) عام ١٩٨٧م بما يسمى بتقرير بروندتلاند، ومنذ ذلك الحين أصبحت الاستدامة كلمة رنانة في الأوساط المهنية والأكاديمية، إلا أن دراسة استدامة المنظمات لم يبدأ إلا في منتصف التسعينات (Dyllick & Hockerts, 2002)، أوضح (Turan & Cetinkaya, 2021) أن الاستدامة تعني قدرة المنظمة على الإسهام بشكل إيجابي في التنمية المستدامة من خلال تقديم فوائد بيئية واجتماعية واقتصادية في آن واحد، وأشار (Amey & Eddy, 2023) أن الاستدامة التنظيمية تساهم في تعزيز مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال توفير شفافية في النظام الإداري، وتعزيز التعاون والالتزام داخل المؤسسة، مما يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع كفاءة الإدارة، كما يعرف (AlSarrah et al., 2020) الاستدامة على أنها التكامل الاستراتيجي للأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية ضمن التنسيق المنهجي للعمليات الأساسية

في الأعمال التنظيمية، بهدف تعزيز الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، وأوضح (Kilintzis.al,2020) أن الاستدامة التنظيمية مفهومًا منهجيًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا باستمرارية القضايا الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الجوانب الثقافية والبيئية، كما تحدد في الواقع قدرة المنظمة على التغيير أو تعديل ممارساتها وإمكانيات تقديم خدماتها بشكل فعال، مما يساعدها على أن تصبح أكثر كفاءة وتطورًا، تُعد الاستدامة جانبًا متعدد الأبعاد يتطلب دعمًا من خلال التمويل المستمر، الذي يهدف إلى تعزيز المعرفة والقدرات وتقديم خدمات قائمة على القيمة، وتعتبر هذه السمات ضرورية لضمان بقاء المنظمة وتطورها المستدام، فهي جهود المنظمة للحفاظ على وجودها بما يتماشى مع أهدافها بدلاً من مجرد الحفاظ على وجودها لغرض الاهتمام، والتحرك بطريقة متوازنة من خلال حمل منطق الاستدامة للجميع مستويات المنظمة والعالم الخارجي الذي تنتمي إليه، ومحاولة لتأسيس مستقبل (Gültekin& Argon، 2020)، تُعدُّ توجيه عملية اتخاذ القرارات من قبل المديرين بهدف بناء مكانة وميزة تنافسية للمنظمة في بيئة الأعمال، من خلال تعزيز الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل ضمنها المنظمة. (Alexandr & Carlos,2018).

كما تشير الاستدامة التنظيمية إلى الأنشطة المؤسسية التي تهدف بشكل استباقي إلى تحقيق توازن مستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على المدى القصير والمتوسط والطويل. يتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي تشمل العمليات الإنتاجية، الإدارة الاستراتيجية، النظم التنظيمية، المشتريات، التسويق، التقييم، والاتصالات (Lozano,2015)، إن الاستدامة التنظيمية للمنظمة هي تحقيق النجاح على مستوى العمل اليومي للمنظمة من غير أن يؤثر ذلك على احتياجات المستقبل، والحفاظ على رأس مال المنظمة المالي والاجتماعي (Wales,2013)

٢/٣ أبعاد الاستدامة التنظيمية

مراجعة العديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القوة التنظيمية أجمعت أغلب وجهات النظر من قبل الكتاب والدراسات السابقة الاعتماد على أربعة أبعاد التي حددها (Hansman et al , 2012) والمتمثلة في (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والاستدامة البشرية)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات متنوعة، حيث

أثبتت فعاليتها ومصادقيتها. كما اتفقت العديد من الدراسات المعاصرة على أهمية تبني هذه الأبعاد، وهو ما يتوافق مع آراء العديد من الباحثين في هذا المجال.

(Al-Janabi et al., 2024; Amey & Eddy, 2023; Turan & Cetinkaya, 2021; AlSarrah et al., 2020; Kilintzis, al, 2020; Ruhl, 2020; Alexandr & Carlos, 2018; Ahmadi et al., 2017; Fischer et al., 2016; Lozano, 2015; Machado et al, 2015; Attah, 2010)

والتي سيعتمد عليها الباحث كونها تتوافق مع اهدافه فضلا عن توافقها مع مجال التطبيق

فيما يلي شرح مختصر لتلك الأبعاد :-

١/٢/٣ الاستدامة الاقتصادية Economically Sustainability

تشير إلى الجدوى الاقتصادية وتلبية الاحتياجات الاقتصادية للجامعة، مثل: الاهتمام بالأداء الاقتصادي، وخطط تحسين كفاءة الطاقة وميزانية الممارسات وتحقيق الأرباح وخلق قيمة للمساهمين، مما يتيح لها توليد دخل مرتفع يمكن إعادة استثماره، هذا الاستثمار يدعم عمليات الإحلال والتجديد والصيانة، ويضمن استمرارية إنتاج الخدمات والتي تعزز من التنمية المستدامة.

٢/٢/٣ الاستدامة الاجتماعية Social Sustainability

تتناول الإجراءات التي تتخذها الجامعة بشأن الموارد البشرية بالمنظمة أو بالمجتمع المحيط بها مثل السياسات التي تعزز من تحقيق المساواة والتنوع، والمشاركة في الأنشطة الترفيهية أو الثقافية أو الرياضية، والمبادرات المتعلقة بالاندماج الاجتماعي أو الثقافي أو المبادرات العلمية التي تستهدف المجتمع الخارجي، وتشمل الموارد الداخلية الأمان الوظيفي، والصحة والسلامة، وتطوير المهارات، والعدالة الاجتماعية، كما تشير إلى أهمية وجود سياسات ومعايير لإدارة العمليات المستدامة لتحقيق أهداف المنظمات.

٣/٢/٣ الاستدامة البيئية Environmental Sustainability

الاستدامة البيئية تُعرف بأنها كفاءات تنظيمية تهدف إلى تقييم الأداء البيئي داخل المنظمة من خلال التحكم في الجوانب البيئية المرتبطة باستراتيجية المنظمة، مثل: إنشاء مباني مستدامة في الحرم الجامعي ، وفصل النفايات وإعادة توجيهها، إعادة التدوير، ومعدات لتوليد الطاقة المتجددة.

٤/٢/٣ الاستدامة البشرية Human sustainability

تتطلب الاستدامة البشرية إجراء تغييرات في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتعزيز الابتكار والإبداع لديهم. وتشمل الاستدامة البشرية المجالات ذات الأولوية التي تسهم في تحقيق التنافس الخارجي، بالإضافة إلى تحسين المشاركة في تعزيز حالة الإبداع داخل المنظمة.

(٤) العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية

في الفترة الأخيرة، بدأت الأدبيات تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية، والتي من بينها دراسة (Al-Janabi et al., 2024) والتي هدفت إلى تطوير نموذج يعزز الاستدامة التنظيمية من خلال تحليل العلاقات واكتشاف التأثيرات بين المتغيرين الرئيسيين: (القيادة الريادية) التي تشمل أبعاد النظرة الاستباقية، المخاطرة، والإبداع، و(الاستدامة التنظيمية) التي تتضمن الأبعاد الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية، وقد أظهرت الدراسة أهمية دور القيادة الريادية في دعم وتفعيل الاستدامة التنظيمية، حيث توصلت إلى نتائج بارزة، منها أن التأثير الواضح للقيادة الريادية في دعم الاستدامة التنظيمية مما ينعكس في تعزيز نهج وأبعاد الاستدامة التنظيمية وضرورتها البيئية والإيكولوجية والحيوية والاقتصادية والاجتماعية، مما يؤثر بشكل كبير على استمرارية المنظمات في عالم الأعمال.

وسعت دراسة (Jundulloh & Nasution, 2024) إلى تحليل تأثير القيادة الريادية والكفاءات الريادية على الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، مع التركيز على دور القدرة على الابتكار كوسيط، أظهرت النتائج أن القيادة الريادية والكفاءات الريادية تعزز من القدرة على الابتكار، مما يؤدي بدوره إلى دعم الاستدامة للمؤسسات.

هدفت دراسة (Ukeme et al, 2022) إلى استكشاف تأثير سلوك القيادة الريادية على الاستدامة الإدارية، وقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الريادية والاستدامة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة الريادية تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الاستدامة الإدارية في هذه المنظمات.

وركزت دراسة (Miidom, et al, 2021) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية من منظور العدالة الاجتماعية. ووجدت النتائج أن القيادة الريادية تؤثر بشكل كبير على الاستدامة التنظيمية من هذا المنظور. بناءً على ذلك، أوصينا بأن يقوم رواد الأعمال بتطوير رؤية

موثوقة وقابلة للتحقيق تعزز العدالة الاجتماعية وتساهم في تحقيق الاستدامة للمنظمة، كما ينبغي على رواد الأعمال تعزيز شغف العاملين والمجتمع من خلال دعم توفير مرافق الرعاية الصحية والتعليم، حيث سيساهم ذلك في خلق بيئة ملائمة للاستدامة التنظيمية، وأشارت دراسة (Ahmad & Scholz, et al., 2021) إلى أن القدرة على الابتكار تُسهم في العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية ، وخاصةً في البيئات الديناميكية.

هدفت دراسة (Tien N. & Tyasari I., 2020) إلى التعرف على تطور التعليم العالي في فيتنام بخاصة الجامعة الريادية ودراسة سبل تحقيق الاستدامة التنظيمية لأداء الجامعة وتحقيق مستوى تنافسي مع الجامعات الأخرى، واتبعت الدراسة المنهج المقارن ودراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها: الجامعة الريادية أكثر أثرًا على تحسين الواقع التنموي للمجتمع وتطوير الإنتاجية في مؤسسات ريادة الأعمال، ويتطلب سد الفجوة بين تلبية احتياجات مؤسسات ريادة الأعمال وموارد الجامعة زيادة الدعم المالي المخصص للجامعة الريادية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الجامعة الريادية للاستدامة التنظيمية بفيتنام وتبنى القضايا العالمية التي تؤثر على القضايا المحلية، وبحث الجامعة لفرص تمويل جديدة لدعم استدامة الجامعة في إنتاج الأكاديميين للأبحاث وتطوير مساهمهم الأكاديمي والإداري.

تناولت دراسة (الزغبى، ٢٠٢٠) أثر أبعاد القيادة الريادية (الابتكار، تحمل المخاطر، الرؤية الاستراتيجية) على الاستدامة التنظيمية، ووجدت أن هناك علاقة إيجابية ومؤثرة بين القيادة الريادية وتحقيق الاستدامة في المنظمات، ركزت دراسة (السعيد، ٢٠٢٠) على دور القيادة الريادية في تعزيز الممارسات المستدامة، ووجدت أن تبني أساليب القيادة الريادية يؤثر إيجابيًا على الأداء البيئي والاجتماعي في المؤسسات، كما أكدت دراسة (الطائي، ٢٠١٩) على وجود تأثير إيجابي لأبعاد القيادة الريادية (الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطر، التوجيه الاستراتيجي) في دعم مقومات الاستدامة التنظيمية على مستوى الجامعات.

هدفت دراسة (Ronald A., 2015) إلى وضع صفات القيادة الريادية بالجامعات وكيف يمكن اكتسابها وتقديم بعض نماذج ريادة الأعمال التي يمكن تنظيمها بالجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها يوفر تطبيق القيادة الريادية فرص متعددة لتطوير الأفراد بمؤسسات التعليم العالي ويزيد من قدرة قيادة هذه المؤسسات على تحقيق الاستدامة المجتمعية وضمان نجاح العمل بها، وأوصت الدراسة بتضمين ممارسات القيادة الريادية في استراتيجيات قيادة

الجامعة وتطبيق أساليب القيادة الريادية في تحديد أولويات العمل وتنظيمها وتنفيذ الأنسب منها في ضوء الاستدامة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية وقياس النتائج المترتبة عليها. هدفت دراسة (القحطاني، ٢٠١٥) إلى التعرف على القيادة الريادية باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وتحديد عناصر القيادة الريادية في الجامعات، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الاستنباطي، وتوصلت إلى نتائج متعددة منها : بناء القيادات الريادية الجامعية يمكن أن يساعد في بناء الجامعات الريادية ومساعدة الجامعة في الحصول على الريادة العالمية والتميز، وأوصت الدراسة بضرورة الدعم من القيادات العليا في التعليم العالي وتهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة لتطبيق القيادة الريادية بالجامعات.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرضية الأولى للبحث في الصورة التالية:

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة"

(٥) العلاقة بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية

أجريت العديد من الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية، والتي من بينها دراسة (المصرى، ٢٠٢٢) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى وعلاقتها بمستوى القوة التنظيمية لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت "متوسطة"، ومستوى القوة التنظيمية لديهم كانت "متوسطة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى القوة التنظيمية لديهم.

تناولت دراسة (الكعبي، ٢٠٢١) العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية (الابتكار، تحمل المخاطر، المبادرة، الرؤية الاستراتيجية) والقوة التنظيمية، وأثبتت أن القيادة الريادية تسهم بشكل مباشر في تعزيز مكانة المنظمة في السوق وزيادة مرونتها الداخلية، أكدت دراسة (الراوى، ٢٠٢٠) أن القادة الرياديين يعززون القوة التنظيمية عبر الاستثمار في الأفراد وتحفيز بيئة العمل الإبداعية.

وهدف دراسة (طه، ٢٠٢٠) التعرف إلى دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية في جامعة مدينة السادات المصرية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة المعاونة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي والسببي، وقد توصلت الدراسة إلى أن سمات القيادة الريادية تتوفر في الجامعة بدرجة متوسطة، وأن استخدام القيادات في الجامعة للقوة التنظيمية يتم بصورة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية، كما دعم وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية من تأثير أبعاد القيادة الريادية على جودة الحياة الوظيفية.

واستهدفت دراسته (الرميدي، ٢٠١٩) التعرف على الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة الريادية في شركات السياحة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن التماثل التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز العلاقة بين القوة التنظيمية والقيادة الريادية في شركات السياحة المصرية.

وتناولت دراسة (المطاوي، ٢٠١٩) وضع نموذج مقترح للقوة التنظيمية في المنظمات الصحية من خلال تحديد الأثر المباشر وغير المباشر والكلية للقوة التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال تحليل الدور الوسيط للتوجه الريادي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القوة التنظيمية على التوجه الريادي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي على الأداء المؤسسي، ووجود تأثير غير مباشر معنوي لأبعاد القوة التنظيمية على الأداء المؤسسي وذلك من خلال الدور الوسيط للتوجه الريادي.

وأشارت دراسة (الطراونة، ٢٠١٩) إلى أثر القيادة الريادية في بناء القدرات التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية، توصلت النتائج إلى أن القيادة الريادية تفسر نسبة كبيرة من التباين في بناء القدرات التنظيمية، مما يشير إلى تأثيرها الإيجابي على تعزيز القدرات التنظيمية.

كما ربطت دراسة (Gupta, et al., 2018) القيادة الريادية بالقوة التنظيمية الداخلية (استقلالية اتخاذ القرار، والمرونة، والتأثير)، مما يؤدي إلى تحسين الوضع الاستراتيجي للمنظمة.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرضية الثانية للبحث في الصورة التالية :

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية بالجامعات الخاصة"

(٦) العلاقة بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية

أُجريت العديد من الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على العلاقة بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية، والتي من بينها دراسة (عطا وآخرون ، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى اقتراح نموذج عصري لعلاقة وتأثير القوة التنظيمية في تعزيز التنمية المستدامة. ولذلك تركز الدراسة الحالية الضوء على العلاقة بين القوة التنظيمية كمتغير سلوكي مؤثر والتنمية المستدامة كمتغير مستجيب وجدت الدراسة بان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القوة التنظيمية بشكل عام والتنمية المستدامة. ان وجود القوة التنظيمية يعزز من قدرة المنظمة في تعزيز التنمية المستدامة، مما يدل على أن التنمية المستدامة يمكن تعزيزها إذا كان القادة يمتلكون القوة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

أظهرت دراسة (العرايزي وآخرون ، ٢٠٢٢) وجود علاقتي ارتباط و تأثير معنوي بين القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الرسمية، قوة الخبرة، قوة المكافأة قوة المرجعية) والاستدامة التنظيمية بأبعادها (التنمية الإقتصادية، التنمية الإجتماعية، التنمية البيئية) في جامعة كركوك، مما يشير إلى أن تعزيز القوة التنظيمية يمكن أن يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. تناولت دراسة (Alrowwad & Abualoush, 2020) اختبار أثر القوة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية في تعزيز ممارسات الاستدامة التنظيمية في المؤسسات غير الربحية، وتوصلت الدراسة أن استخدام القوة المرجعية والخبرانية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة مستويات الالتزام بالاستدامة البيئية والاجتماعية.

هدفت دراسة (Al-Fadhli, 2019) إلى تقديم اقتراح نموذج مفاهيمي يربط بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى أن القوة التنظيمية تعتبر عاملاً استراتيجياً محفزاً لتحقيق رؤية استدامة واضحة على المستوى المؤسسي، واوصت بضرورة تفعيل أساليب القوة التحفيزية بدلاً من التركيز فقط على السلطة الرسمية.

هدفت دراسة (الأسمرى والقرني ، ٢٠٢١) التعرف إلى مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك السعودية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والارتباطي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمصادر القوة التنظيمية كبيرة، وأن مستوى الإبداع المؤسسي في الجامعة متوفر بدرجة كبيرة، كذلك وجدت علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين مصادر القوة

التنظيمية ومستوى الإبداع المؤسسي، كما هدفت دراسة (السنوار، ٢٠١٨) التعرف إلى العلاقة بين القوة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى القوة التنظيمية مرتفع، ومستوى الإبداع الإداري مرتفع أيضاً، كذلك وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القوة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مدير المدارس.

هدفت داسة (Al Khajeh, 2018) لتوضيح دور القيادة وممارسات القوة التنظيمية في دعم الاستدامة التنظيمية للمؤسسات في بيئات عمل ديناميكية، وتوصلت الدراسة أن القادة الذين يمارسون أنماط قوة تنظيمية بذكاء (خاصة القوة المرجعية والخبرانية) يحققون مستويات أعلى من الاستدامة التنظيمية.

واسترشادا بما سبق تم صياغة الفرضية الثالثة للبحث في الصورة التالية :

" يوجد علاقة تأثيريه ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية بالجامعات الخاصة "

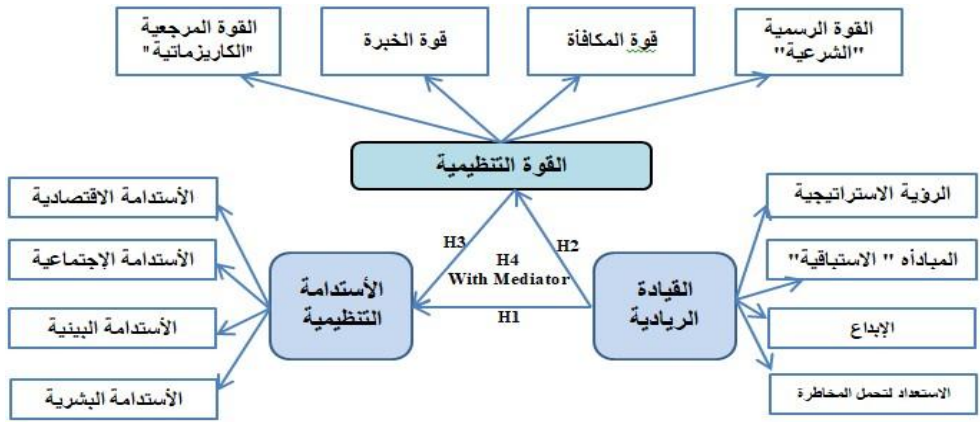
من ناحية أخرى القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية والقوة التنظيمية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي يحاول البحث الحالي تغطيتها، ومن أجل ذلك تم صياغة الفرضية الرابعة في الصورة التالية:

" يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية في ضوء القوة التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الخاصة "

رؤية الباحث تتطلب بيئة الأعمال الحديثة من المؤسسات اعتماد أساليب مبتكرة لضمان قدرتها على المنافسة والاستدامة، إن العلاقة بين قيادة ريادة الأعمال والاستدامة التنظيمية معقدة وتتأثر بعدة عوامل، حيث تلعب القوة التنظيمية دوراً وسيطاً مهماً، تتميز قيادة ريادة الأعمال بالتفكير الاستراتيجي والمخاطرة المدروسة، مما يمكن القادة من بناء ثقافة الابتكار والاستباقية الضرورية لتحقيق الاستدامة، ومع ذلك، يتطلب تحويل مبادرات ريادة الأعمال إلى ممارسات مستدامة دعم هيكل تنظيمي قوي يعزز التعاون ويمكن العاملين، تعمل القوة التنظيمية كوسيط لتعزيز تحويل القيادة إلى مبادرات استدامة قابلة للتطبيق، حيث توفر الأنظمة والدعم والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المبتكرة.

في الختام، يُعتبر الدور الوسيط للقوة التنظيمية أساسياً في تعزيز العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية، من خلال فهم هذا الترابط واستغلاله يمكن للجامعات أن تبني مستقبلاً أكثر مرونة واستدامة.

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث، والذي يحتوى على أربعة فروض يحاول البحث التأكد من مدى صحتها.



شكل رقم (١)

الاطار المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

خامساً حدود البحث

١- **الحدود الموضوعية للبحث** : ركز البحث بصفه أساسية على ثلاث متغيرات هما (القيادة الريادية- الاستدامة التنظيمية- القوة التنظيمية) ، كما إن البحث ليس موجها لتقويم ممارسات القادة في الجامعات الخاصة ولا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي(الأكاديمي والبحثي والإداري والمالي) ، بقدر ما يتناول البحث على وجه التحديد تأثير ممارسات القيادة الريادية فى دعم الاستدامة التنظيمية فى ضوء القوة التنظيمية كمتغير وسيط.

٢- **الحدود الزمنية للبحث**: وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث، وهي شهر أكتوبر والنصف الأول من شهر نوفمبر ٢٠٢٤

٣- **الحدود المكانية للبحث**: أجريت الدراسة على بعض الجامعات الخاصة المصرية.

٤- الحدود البشرية للبحث: وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية، حيث تمثل وحدة المعاينة للبحث على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) باعتبارهم يمتلكون رؤية واضحة حول متغيرات البحث.

سادساً: تصميم ومنهجية البحث:-

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

استخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية لجمع البيانات، تم جمع البيانات الثانوية من المراجع المختلفة مثل الكتب والدوريات والأبحاث، لتأسيس الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، بعد ذلك تم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة الاستقصاء، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

٢- متغيرات البحث والقياس

تتناول البيانات الأولية اللازمة للبحث، والتي تشمل مجموعة من المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية. اعتمد الباحث على مقاييس تحتوي على عبارات لقياس كل متغير، مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الوزن النسبي لكل عبارة. يتراوح تقييم المستقيمين بين عدم الموافقة تماماً (الرقم ١) والموافقة تماماً (الرقم ٥)، مع وجود درجات محايدة في المنتصف. كما يمكن توضيح المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث:

١/٢ القيادة الريادية (المتغير المستقل):- تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد حددها (Gupta et al, 2004) والمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، المبادأة، الإبداع، الاستعداد لتحمل المخاطرة)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد اتفقت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل:

(Al-Janabi et al., 2024; Jundulloh & Nasution ,2024;Gunawan, 2022; Nguyen, et al, 2021; Sawaeen & Ali, 2020; Imran & Aldaas, 2020; Karam & Kitana, 2020; Bagheri & Harrison,2020)

العريفي، ٢٠٢٣؛ المصري، ٢٠٢٢؛ عمرو ، ٢٠٢١؛ مكي، ٢٠٢١ ؛ الزغبى، ٢٠٢٠ ؛ الطائي، ٢٠١٩

٢/٢ القوة التنظيمية (المتغير الوسيط):- تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد حددها (Schermmerhorn et al., 2000) والمثلة في (القوة الرسمية "الشرعية"، قوة المكافأة، قوة

الخبرة ، القوة المرجعية "الكاريزماتية")، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات مختلفة وأثبتت مصداقتها ، وقد انفتحت دراسات عديدة معاصرة على تبني هذه الأبعاد، واعتمدت عليها مثل : (Alaa Musin, 2022; Tiffany Storm, 2020; Rahimi et al., 2017; Robbins, 2017; Krume, 2015; Griffin & Moorhead, 2014; Tallberg, 2007)

السليم ، ٢٠٢٢؛ عطا وآخرون ، ٢٠٢٢؛ عيد ، ٢٠٢٠ ؛ قادر ، ٢٠٢٠؛ الرميدي ٢٠١٩؛ عثمان، ٢٠١٧

٣/٢ الاستدامة التنظيمية (المتغير التابع):- تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد حددها (Hansman et al , 2012) والمتمثلة في (الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية، والاستدامة البشرية)، والتي تم اختبارها في بيئات ومنظمات متنوعة، حيث أثبتت فعاليتها ومصداقيتها. كما انفتحت العديد من الدراسات المعاصرة على أهمية تبني هذه الأبعاد، وهو ما يتوافق مع آراء العديد من الباحثين في هذا المجال.

(Al-Janabi et al., 2024; Amey & Eddy, 2023; Turan & Cetinkaya, 2021; AlSarrah et al., 2020; Kilintzis.al, 2020; Ruhl, 2020; Alexandr & Carlos, 2018; Ahmadi et al., 2017; Fischer et al., 2016; Lozano, 2015; Machado et al, 2015; Attah, 2010)

والتي سيعتمد عليها الباحث كونها تتوافق مع أهدافه فضلا عن توافقها مع مجال التطبيق
٤/٢ المتغيرات الديموغرافية: وتمثلت في (النوع، الدرجة العلمية، القيادة، سنوات الخبرة الأكاديمية)، وتم قياسها باستخدام الأسئلة المغلقة ذات الاستجابات المحددة مسبقاً.

جدول رقم (١): متغيرات البحث ومحددات القياس وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	المتغيرات الفرعية	حدود الأسئلة
المتغير المستقل القيادة الريادية	الرؤية الاستراتيجية	(من ١-٥ بقائمة الاستقصاء)
	المبادئ (الاستباقية)	(من ٦-١٠ بقائمة الاستقصاء)
	الابداع	(من ١١-١٥ بقائمة الاستقصاء)
	الاستعداد لتحمل المخاطرة	(من ١٦-٢٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير الوسيط القوة التنظيمية	القوة الرسمية (الشرعية)	(من ٢١-٢٥ بقائمة الاستقصاء)
	قوة المكافاة	(من ٢٦-٣٠ بقائمة الاستقصاء)
	قوة الخيرة	(من ٣١-٣٥ بقائمة الاستقصاء)
	القوة المرجعية (الكاريزماتية)	(من ٣٦-٤٠ بقائمة الاستقصاء)
المتغير التابع الاستدامة التنظيمية	الاستدامة الاقتصادية	(من ٤١-٤٥ بقائمة الاستقصاء)
	الاستدامة الاجتماعية	(من ٤٦-٥٠ بقائمة الاستقصاء)
	الاستدامة البيئية	(من ٥١-٥٥ بقائمة الاستقصاء)
	الاستدامة البشرية	(من ٥٦-٦٠ بقائمة الاستقصاء)

المصدر: إعداد الباحث

٣- مجتمع وعينة البحث

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية إلى انه جميع المفردات التي تمثل ظاهرة البحث ، وتشترك في صفة معينة أو أكثر وفي ضوء ذلك ، أشتمل مجتمع البحث على مجتمع أعضاء هيئة التدريس (مدرسين ، أساتذة مساعدين ، أساتذة) بالجامعات المصرية الخاصة وبلغ عددهم ١٠٨١ مفردة ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما :عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث)، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث بتطبيق المعادلة (الدريس، ٢٠١٦) لتحديد حجم العينة وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1-P)}{Ne^2 + (Z)^2 \times P(1-P)}$$

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم مجتمع الدراسة

Z: التوزيع الطبيعي المعياري وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95 %

p: نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع الدراسة وتساوى 0.50

e: حدود الخطأ المسموح به ويساوى 0.05 عند معامل ثقة 95 %

$$1081 \times (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad} = 283$$

$$1081 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50(1-0.50)$$

ويوضح الجدول رقم (٢) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من أعضاء هيئة التدريس بجامعات الخاصة موضع التطبيق.

جدول رقم (٢): توزيع العينة على الجامعات المصرية الخاصة المكونة لمجتمع البحث

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية %	حجم العينة	القوائم الصحية المستردة
١	جامعة ٦ أكتوبر	٤٠٩	٣٧,٨	١٠٧	٨٢
٢	جامعة حورس	١٤١	١٣,٠٤	٣٧	٢٩
٣	جامعة الأهرام الكندية	٢١٨	٢٠,١٦	٥٧	٤٢
٤	جامعة الريادة	٦٤	٥,٩	١٧	١٢
٥	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	٢٤٩	٢٣,٠٣	٦٥	٤٤
	الإجمالي	١٠٨١	١٠٠%	٢٨٣	٢٠٩

من إعداد الباحث في ضوء بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (التقرير الإحصائي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢)

وتتمثل وحدة المعاينة في الجامعات المصرية الخاصة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)

٤- أداة البحث وجمع البيانات: تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة القابلة للتحليل ٢٠٩ أي بنسبة استجابة ٧٣,٨%.

٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض التحليل واختبار الفروض: في ضوء طبيعة وأنواع البيانات والمتغيرات وطرق القياس ولأغراض التحليل، فإن الباحث أعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات قائمة الاستقصاء واختبار الفروض وهي كالآتي:-

١/٥ المقاييس الإحصائية الوصفية **Descriptive Statistics Measures** : اعتمد الباحث على أساليب التحليل الوصفي مثل المتوسطات والتكرارات، مع التركيز على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل إجابات المستقصي منهم، تمثل المتغيرات محل الدراسة في القيادة الريادية كمتغير مستقل، والقوة التنظيمية كمتغير وسيط، والاستدامة التنظيمية كمتغير تابع.

٢/٥ معامل الارتباط ألفا كرونباخ **Alpha Correlation Coefficient** : وذلك لاختبار درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة الاتساق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.

٣/٥ أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression & Correlation Analysis

وذلك بغرض الكشف عما إذا كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة الريادية (متغير مستقل) والاستدامة التنظيمية (متغير تابع) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع التطبيق ، والتحقق من درجة قوة هذه العلاقة ، وتم استخدام معامل "ارتباط بيرسون" ومستوى معنويته لقياس ارتباط المتغير المستقل القيادة الريادية بالمتغير التابع الاستدامة التنظيمية، وذلك لتحديد قوة واتجاهات العلاقة الارتباطية بين المتغيرات التي تقوم عليها الدراسة.

٤/٥ أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis): أسلوب تحليل العوامل هو تقنية إحصائية تُستخدم لتحليل المتغيرات المتعددة، ويُعتبر تحليل العناصر الأساسية من أكثر أشكاله شيوعاً في البحوث الاجتماعية، يهدف هذا الأسلوب إلى استخراج العناصر الرئيسية من البيانات وترتيبها حسب مساهمتها في تفسير التباين الكلي، يُستخدم لتحقيق من صلاحية المجموعات المختلفة من المتغيرات في الدراسة، من خلال الكشف عن الأبعاد الحقيقية لكل مجموعة ومقارنتها بالمبادئ المفترضة عند تصميم الاستقصاء، كما يسعى لتقليل البيانات باستبعاد المتغيرات ذات الارتباط الضعيف.

٥/٥ اختبار سوبل Sobel Test: يستخدم اختبار سوبل (Sobel Test) لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، ومن ثم لا تكون النتائج السابقة ذات دلالة معنوية إلا بعد إجراء اختبار سوبل Sobel Test، ويعتمد اختبار سوبل على قيمة Z-Value فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من (١.٩٦) نستنتج بأن النموذج هو نموذج متغير وسيط أي أن التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح إذا كانت القيمة أقل من (١.٩٦)، وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير الوسيط (القوة التنظيمية)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين كل من المتغير الوسيط (القوة التنظيمية) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية).

٦/٥ أسلوب تحليل المسار Path Analysis: يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الارتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات:

١/٦/٥ المتغيرات الخارجية **Exogenous Variables**: تعامل النموذج مع المتغيرات المستقلة، حيث يتم ربطها بخطوط منحنية للإشارة إلى وجود علاقة ارتباطية بينها.

٢/٦/٥ المتغيرات الداخلية **Endogenous Variables**: وهي عبارة عن المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار **Path Coefficient** وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (القوة التنظيمية)، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حدة، ودراسة كل العلاقات الممكنة، من أجل التحقق من نوع العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية، وكذلك علاقة القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية ، وأيضاً تحديد درجة تأثير القوة التنظيمية كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية.

٧/٥ مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار : التي تتمثل في مؤشر جودة المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الجذر التربيعي للبواقي، وذلك للتأكد من صحة الفرض الرابع الخاص بالعلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية من خلال القوة التنظيمية كمتغير وسيط.

٨/٥ - الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة:

اشتملت على اختبار ف **F-Test**، واختبار ت **T-Test**، المصاحبة لأسلوب الانحدار المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية (متغير مستقل) والاستدامة التنظيمية (متغير تابع).

سابعاً: الدراسة التطبيقية

١ - تقييم درجة الاعتمادية والصلاحية:

يعد تقييم درجة اعتمادية وصلاحية المقاييس المستخدمة لجمع البيانات الأولية الخطوة الأولى قبل البدء في إخضاع تلك البيانات للمعالجة والتحليل الإحصائي، حيث يتمثل الهدف الأساسي من ذلك التقييم في المساهمة في تقليل أخطاء عمليات القياس العشوائية والعمل على زيادة درجة ثبات المقاييس المستخدمة الأمر الذي يمكن من الوصول إلى مقاييس تتمتع بدرجات عالية من الصلاحية والاعتمادية، ويختص الجزء الحالي بتحليل نتائج اختبار الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث وذلك بالاعتماد على ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha**

بالإضافة إلى التحليل العاملي Factor Analysis بما يمكن من التوصل إلى المكونات الأساسية لمقاييس متغيرات البحث.

١/١ تقييم الاعتمادية/ الثبات **Reliability** : اعتمد الباحث على معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient للتأكد من درجة الاعتمادية على المقاييس المستخدمة في جمع بيانات البحث الحالي وذلك باعتباره أكثر الأساليب الإحصائية دلالة في تقييم درجة تناسق بنود المقاييس المستخدمة، حيث يتم استبعاد كافة المتغيرات التي تحصل على معامل ارتباط بينها وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس على أقل من ٠.٣٠، ويوضح الجدول التالي تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة وذلك كما يلي:-

جدول رقم (٣): تقييم درجة التناسق الداخلي لمحتويات المقاييس المستخدمة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل صدق الاتساق الداخلي	Chi-Square	معامل KMO	Sig.
المتغير المستقل القيادة الريادية	5	0.740	0.419	97.868	0.643	0.000
	5	0.760	0.597	152.037	0.714	0.000
	5	0.761	0.519	165.541	0.663	0.000
	5	0.760	0.474	156.505	0.716	0.000
	20	0.739	0.488	1234.117	0.822	0.000
المتغير الوسيط القوة التنظيمية	5	0.766	0.494	168.443	0.722	0.000
	5	0.686	0.502	31.474	0.554	0.000
	5	0.706	0.592	65.899	0.529	0.000
	5	0.725	0.403	112.813	0.501	0.000
	20	0.698	0.471	874.780	0.700	0.000
المتغير التابع الاستدامة التنظيمية	5	0.754	0.593	129.259	0.695	0.000
	5	0.758	0.556	145.320	0.691	0.000
	5	0.745	0.465	119.249	0.671	0.000
	5	0.663	0.488	64.031	0.509	0.000
	20	0.701	0.462	801.154	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول السابق رقم (٣) أن:

- تراوحت معاملات ألفا كرونباخ بين (0.698 : 0.761) متجاوزة الحدود المقبولة في العلوم الاجتماعية والتي تؤكد أن القيم التي تتراوح ما بين 60 : 70% تؤكد أن المقاييس المستخدمة في جمع البيانات في البحث العالي تتمتع بدرجة عالية من المصداقية.

- بلغ معامل الثبات الخاص بالمتغير المستقل القيادة الريادية (0.739)، كما بلغ معامل الصدق الذاتي (0.488) مما يؤكد أن جميع الأسئلة التي تكون منها مقياس القيادة الريادية مقبولة ويمكن الاعتماد عليها.
- بلغ معامل الثبات الخاص بالمتغير الوسيط القوة التنظيمية (0.698)، كما بلغ معامل الصدق الذاتي (0.471) مما يؤكد أن جميع الأسئلة التي تكون منها مقياس القوة التنظيمية مقبولة ويمكن الاعتماد عليها.
- بلغ معامل الثبات الخاص بالمتغير التابع الاستدامة التنظيمية (0.701)، كما بلغ معامل الصدق الذاتي (0.462) مما يؤكد أن جميع الأسئلة التي تكون منها مقياس الاستدامة التنظيمية مقبولة ويمكن الاعتماد عليها.
- تراوحت قيم معامل اختبار (KMO) بين (0.501 : 0.822) وهي أكبر من 0.05 مما يؤكد على أن الاستبيان صالح لإجراء التحليل العاملي التوكيدي واختبار فرضيات الدراسة، فضلا عن انخفاض معدلات المعنوية عن 0.05 والتي بلغت جميعها 0.000.

٢/١ تقييم الصلاحية/ المصدقية

١/٢/١ اختبار الصدق البنائي **Construct Validity**: يعبر صدق البناء عن مدى تعبير المقياس عن المفهوم النظري للمتغير المراد قياسه، حيث اعتمد الباحث على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmative Factor Analysis باستخدام برنامج AMOS V. 23 لقياس صدق البناء، وفي ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل البرنامج وجدة عدة مؤشرات للحكم على جودة هذه المطابقة لتحديد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، ويوضح الجدول رقم (٤) تلك النتائج كما يلي:

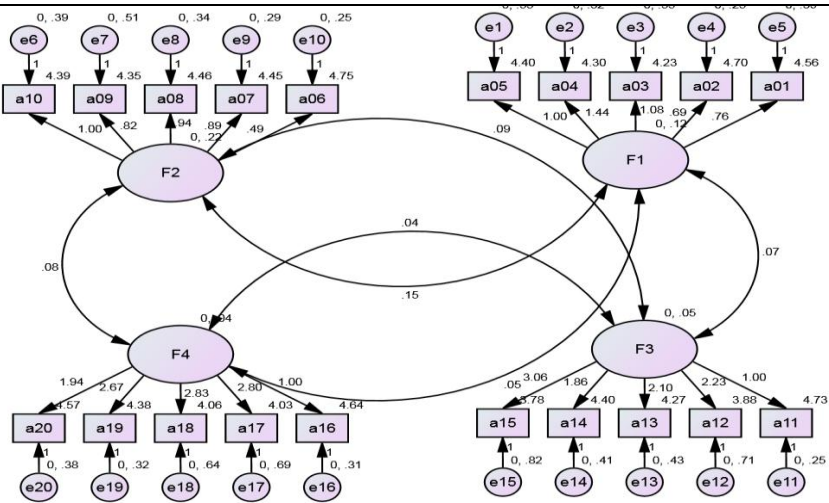
جدول (٤): مؤشرات جودة مطابقة نماذج المعادلات الهيكلية

م	المؤشر	القيم المحسوبة للنموذج	قاعدة المطابقة
١	النسبة بين قيمة X^2 إلى درجات الحرية df	3	أقل من 5
٢	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index	0.959	أكبر من 0.90
٣	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index	0.942	أكبر من 0.90
٤	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index	0.990	أكبر من 0.95
٥	مؤشر المطابقة المتزايد Increased Fit Index	0.978	أكبر من 0.95
٦	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي RMSEA	0.002	أقل من 0.08

المصدر: إعداد الباحث بناء على تعليمات Amos23

٢/٢/١ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القيادة الريادية

تم الاعتماد على مقياس (Gupta et al, 2004) لقياس المتغير المستقل " القيادة الريادية " بعد ترجمته وتطويره بما يتناسب مع طبيعة وأغراض البحث ومجال التطبيق ، تكون مقياس القيادة الريادية من أربعة أبعاد أساسية تمثلت في الرؤية الاستراتيجية والمبادأة (الاستباقية) والابداع والاستعداد لتحمل المخاطر، حيث تكون المقياس من ٢٠ عبارة بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمد الباحث على إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لتحديد البنود التي تلائم قياس تلك الأبعاد داخل الجامعات محل الدراسة، ويوضح الشكل رقم (٢) معاملات التحميل لبنود مقياس القيادة الريادية على الأبعاد الأساسية التي تنتمي إليها وذلك كما يلي:



Chi-square= (484.467), df= (164), p= (0.000), (chi-square/df)= (2.357), GFI=(0.988), IFI= (0.962), NFI= (0.983), CFI= (0.922), RMR= (0.034), RMSEA= (0.001)

شكل رقم (٢) معاملات الثبات والاتساق لعبارات (القيادة الريادية)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

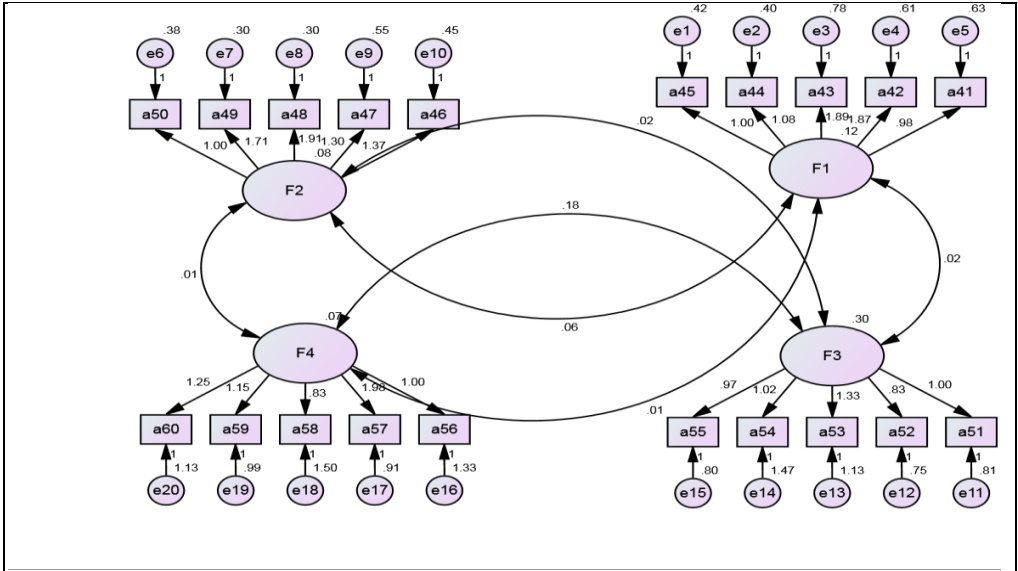
وبين الشكل السابق رقم (٢) أن:

- الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه والمعروفة باسم معاملات التحميل أو الاتساق، حيث سيتم استبعاد كافة العبارات التي يقل معامل تحميلها عن 0.30 درجة، وقد تبين أن جميع معاملات بنود مقياس القيادة الريادية أكبر من 0.30 حيث تراوحت بين (0.99:0.69)، (0.94:0.49)، (0.82:0.38)، (0.64:0.40) وفقا لبعد الرؤية الاستراتيجية والمبادأة والابداع والاستعداد لتحمل المخاطر على التوالي.

- ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس حيث يتبين اتسامها بدرجة عالية من الصدق والاتساع وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغير.

٣/٢/١ - نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس الاستدامة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (Hansman et al , 2012) لقياس المتغير التابع " الاستدامة التنظيمية " بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، تكون مقياس الاستدامة للتنظيمية من أربعة أبعاد أساسية تمثلت في الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية والاستدامة البشرية، حيث تكون المقياس من ٢٠ عبارة بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمد الباحث على إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لتحديد البنود التي تلائم قياس تلك الأبعاد داخل الجامعات محل الدراسة، ويوضح الشكل رقم (٣) معاملات التحميل لبنود مقياس الاستدامة التنظيمية على الأبعاد الأساسية التي تنتمي إليها وذلك كما يلي:



Chi-square= (329.511), df= (164), p= (0.000), (chi-square/df)= (2.009), GFI=(0.856), IFI= (0.853), NFI= (0.904), CFI= (0.949), RMR= (0.008), RMSEA= (0.002)

شكل رقم (٣) معاملات الثبات والاتساق لـ (الاستدامة التنظيمية)

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج (AMOS)

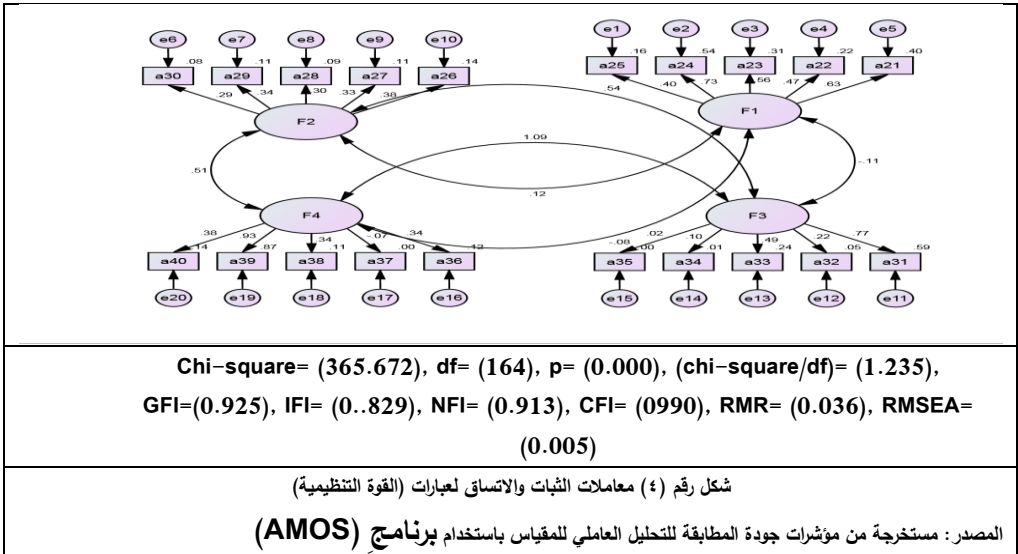
وبين الشكل السابق رقم (٣) أن:

- الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه والمعروفة باسم معاملات التحميل أو الاتساق، حيث سيتم استبعاد كافة العبارات التي يقل معامل تحميلها عن 0.30 درجة، وقد تبين أن جميع معاملات بنود مقياس الاستدامة التنظيمية أكبر من 0.30 حيث تراوحت بين (0.39 : 0.63)، (0.41 : 0.88)، (0.50 : 0.92)، (0.42 : 0.87) وفقا للأبعاد الاستدامة الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية والاستدامة البيئية والاستدامة البشرية على التوالي.

- ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس حيث يتبين اتسامها بدرجة عالية من الصدق والاتساع وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغير.

١/٢-٤ نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لمقياس القوة التنظيمية

تم الاعتماد على مقياس (Schermerhorn et al., 2000) لقياس المتغير الوسيط " القوة التنظيمية " بعد تعديله بما يتناسب مع طبيعة واغراض البحث ومجال التطبيق، تكون مقياس القوة التنظيمية من أربعة أبعاد أساسية تمثلت في القوة الشرعية (الرسمية) وقوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة المرجعية (الكاريزماتية)، حيث تكون المقياس من ٢٠ عبارة بناء على مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمد الباحث على إجراء التحليل العاملي لبنود المقياس لتحديد البنود التي تلائم قياس تلك الأبعاد داخل الجامعات محل الدراسة، ويوضح الشكل رقم (٤) معاملات التحميل لبنود مقياس القوة التنظيمية على الأبعاد الأساسية التي تنتمي إليها وذلك كما يلي:



وبين الشكل السابق رقم (٤) أن:

- الأوزان الانحدارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه والمعروفة باسم معاملات التحميل أو الاتساق، حيث سيتم استبعاد كافة العبارات التي يقل معامل تحميلها عن 0.30 درجة، وقد تبين أن جميع معاملات بنود مقياس القوة التنظيمية أكبر من 0.30 حيث تراوحت بين (0.40 : 0.73)، (0.30 : 0.86)، (0.42 : 0.89)، (0.51 : 0.97) وفقا للأبعاد القوة الشرعية (الرسمية) وقوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة المرجعية (الكاريزماتية) على التوالي.

- ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وصحة ترابط بنود المقياس حيث يتبين اتسامها بدرجة عالية من الصدق والاتساع وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغير.

٢- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:-

اعتمد الباحث على حزمة البرامج الإحصائي IBM SPSS Statistics V. 23 بما يمكن من حساب التكرارات والنسبة المئوية، إضافة إلى حساب المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة والانحراف المعياري، ويبين الجدول رقم (٣) توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في النوع والعمر والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والجامعة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٥): توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية المحددة (n=209)

المتغير	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	163	78%
	أنثى	46	22%
العمر	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥	130	62.2%
	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥	59	28.2%
	من ٥٥ عاما فأكثر	20	9.6%
الرتبة الأكاديمية	مدرس	120	57.4%
	أستاذ مساعد	70	33.5%
	أستاذ	19	9.1%
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	37	17.7%
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ عاما	96	45.9%
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ عاما	60	28.7%
	٣٠ عاما فأكثر	16	7.7%
الجامعة	جامعة ٦ أكتوبر	82	39.2%
	جامعة حورس	29	13.9%
	جامعة الأهرام الكندية	42	20.1%
	جامعة الريادة	12	5.7%
	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات	44	21.1%
الإجمالي		209	100%

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق رقم (٥) أن النسبة الأكبر من مفردات العينة كنت من الذكور حيث بلغ عددهم 163 مفردة بنسبة مئوية بلغت 78%، فضلا عن أن الفئة العمرية من 35 عاما إلى أقل من 45 عاما كانت في الترتيب الأول بعدد 130 مفردة بنسبة مئوية بلغت 62.2%، وقد كان

لوظيفة المدرس الترتيب الأول من حيث الرتبة الأكاديمية حيث بلغ عددهم 120 مفردة بنسبة مئوية 57.4%، كما تبين أيضا أن أكثر المفردات استجابة للاستبيان كانت من قبل المفردات التي تراوحت سنوات الخبرة الخاصة بهم من 10 إلى أقل من 20 عاما حيث بلغ عددهم 96 مفردة بنسبة مئوية بلغت 45.9%، وقد احتلت جامعة ٦ أكتوبر الترتيب الأول من حيث عدد المستجيبين والذي بلغ 82 مفردة بنسبة مئوية 39.2%.

كما يوضح الجدول رقم (٦) الخصائص الوصفية لمتغيرات البحث والتي تتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
الرؤية الاستراتيجية	4.439	0.729	28.2%
المبادأة (الاستباقية)	4.480	0.713	30.7%
الإبداع	4.211	0.861	32.2%
الاستعداد لتحمل المخاطر	4.337	0.825	29.6%
المتوسط العام للقيادة الريادية	4.367	0.782	30.2%
القوة الرسمية (الشرعية)	4.362	0.784	23.7%
قوة المكافأة	4.516	0.662	31.9%
قوة الخبرة	4.414	0.844	27.4%
القوة المرجعية (الكاريزماتية)	4.196	0.912	29.5%
المتوسط العام للقوة التنظيمية	4.372	0.800	28.1%
الاستدامة الاقتصادية	4.275	0.575	35.2%
الاستدامة الاجتماعية	4.385	0.490	36.8%
الاستدامة البيئية	3.733	0.718	35.7%
الاستدامة البشرية	3.610	0.572	32.5%
المتوسط العام للاستدامة التنظيمية	4.000	0.383	28%

المصدر: من إعداد الباحث وقتاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (٦) أن:

- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير المستقل القيادة الريادية والذي بلغ (4.367) وبانحراف معياري قدر بـ (0.782) مما يعكس ، وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي المبادأة (الاستباقية) والرؤية الاستراتيجية والاستعداد لتحمل المخاطر والإبداع.

- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير الوسيط القوة التنظيمية والذي بلغ (4.372) وبانحراف معياري قدر بـ (0.800) مما يعكس، وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي قوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة الرسمية (الشرعية) والقوة المرجعية (الكاريزماتية).

- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية والذي بلغ (4.000) وبانحراف معياري قدر بـ (0.383) مما يعكس، وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي الاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية والاستدامة البشرية.

٣- اختبارات الفروض وتحليل النتائج: ويختص ذلك الجزء بعرض نتائج تحليل البيانات بما يمكن الباحث من التأكد من صحة أو خطأ الفروض التي قام عليها البحث وذلك كما يلي:

١/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

١/١/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد الاستدامة التنظيمية:

اعتمد الباحث على معامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات البحث، حيث كلما اقتربت تلك العلاقة من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة درجة الارتباط بين تلك المتغيرات، فضلا عن أن الإشارة الموجبة تعبر عن أن العلاقة التي تربط بين تلك المتغيرات علاقة طردية في حين تدل الإشارة السالبة على وجود علاقة عكسية، ويوضح الجدول التالي رقم (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد الاستدامة التنظيمية وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد الاستدامة التنظيمية

الأبعاد	القيادة الريادية	الرؤية الاستراتيجية	المبادأة (الاستباقية)	الابداع	الاستعداد لتحمل المخاطر
الاستدامة التنظيمية	** 0.773	**0.875	**0.705	**0.611	**0.826
الاستدامة الاقتصادية	**0.748	**0.772	**0.811	**0.756	**0.800
الاستدامة الاجتماعية	**0.689	**0.741	**0.860	**0.766	**0.803
الاستدامة البيئية	**0.744	**0.609	**0.690	**0.808	**0.794
الاستدامة البشرية	**0.678	**0.611	**0.874	**0.708	**0.737

المصدر: إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي حيث تشير ** إلى معنوية معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

ويتضح من الجدول السابق رقم (٧) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين أبعاد الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي قدرت بمعامل ارتباط بلغ (0.773) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة الاقتصادية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.772 : 0.811) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة الاجتماعية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.741 : 0.860) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة البيئية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.609 : 0.808) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة البشرية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.611 : 0.874) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

٢/١/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي :

وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وبين الاستدامة التنظيمية كمتغير تابع، ويوضح الجدول التالي رقم (٨) نوع وقوة تلك العلاقة كما يلي:

جدول رقم (٨): نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة التنظيمية بصورة

إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

أبعاد القيادة الريادية الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	المعنوية Sig.
الثابت (Constant)	11.224		15.96	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.291	0.156	3.633	0.002
المبادأة (الاستباقية)	0.419	0.129	1.346	0.001
الابداع	0.439	0.166	1.791	0.003
الاستعداد لتحمل المخاطر	0.223	0.1008	2.883	0.021
معامل الارتباط R	**0.815			
معامل التحديد R Square	0.669			
قيمة F Test	112.525			
درجات الحرية	205-4			
مستوى المعنوية Sig.	0.000			

* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد القيادة الريادية وبين الاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.815)، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات وتطبيقات الإدارة داخل الجامعات محل الدراسة بتطبيق القيادة الريادية كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات تحقيقها للاستدامة التنظيمية.
- ساهمت أبعاد القيادة الريادية الخاضعة للدراسة بنسبة (66.9%) حيث بلغ معامل التحديد (0.669)، مما يدل على أن المتغير المستقل القيادة الريادية يساهم في التغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة كبيرة فسرهما معامل التحديد، بينما النسبة المتبقية (33.1%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.
- اتضح أن جميع أبعاد القيادة الريادية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الاستدامة التنظيمية حيث اتضح أن أكثر الأبعاد تأثيرا للرؤية الاستراتيجية ثم الابداع ثم المبادأة ثم الاستعداد لتحمل المخاطر وذلك وفقا لمعاملات الانحدار المعيارى Beta.
- وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الأول القائل "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية في الجامعات موضع التطبيق".

٢/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

١/٢/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد القوة التنظيمية:

يوضح الجدول التالي رقم (٩) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد القوة التنظيمية وذلك كما يلي:

جدول رقم (٩): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الريادية وأبعاد القوة التنظيمية

الأبعاد	القيادة الريادية	الرؤية الاستراتيجية	المبادأة (الاستباقية)	الابداع	الاستعداد لتحمل المخاطر
القوة التنظيمية	**0.739	**0.755	**0.746	**0.786	**0.734
القوة الرسمية (الشرعية)	**0.810	**0.675	**0.647	**0.702	**0.652
قوة المكافأة	**0.838	**0.839	**0.856	**0.872	**0.875
قوة الخبرة	**0.820	**0.742	**0.643	**0.842	**0.823
القوة المرجعية (الكاريزماتية)	**0.758	**0.772	**0.754	**0.858	**0.811

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي * * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١

. * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥

ويتضح من الجدول السابق رقم (٩) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين أبعاد القوة التنظيمية بشكل إجمالي قدرت بمعامل ارتباط بلغ (0.739) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين القوة الرسمية (الشرعية) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.647 : 0.702) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين قوة المكافأة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.839 : 0.875) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين قوة الخبرة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.643 : 0.842) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القيادة الريادية وبين القوة المرجعية (الكاريزماتية) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.754 : 0.858) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

٢/٢/٣ العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وبين القوة التنظيمية بشكل إجمالي:

ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نوع وقوة تلك العلاقة كما يلي:

جدول رقم (١٠): نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة الريادية وبين القوة التنظيمية بصورة

إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

أبعاد القيادة الريادية الأكثر تأثيراً في القوة التنظيمية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة T	المعنوية Sig.
الثابت (Constant)	9.254		10.257	0.000
الرؤية الاستراتيجية	0.342	0.215	4.176	0.002
المبادأة (الاستباقية)	0.177	0.166	5.714	0.010
الإبداع	0.125	0.242	2.700	0.003
الاستعداد لتحمل المخاطر	0.105	0.124	3.408	0.004
معامل الارتباط R	**0.898			
معامل التحديد R Square	0.702			
قيمة F Test	257.359			
درجات الحرية	205-4			
مستوى المعنوية Sig.	0.000			

* تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠١ * تشير إلى معنوية اختبار T.Test عند مستوى ٠.٠٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتبين من الجدول السابق رقم (١٠) ما يلي:

- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد القيادة الريادية وبين القوة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.898)، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات وتطبيقات الإدارة داخل الجامعات محل الدراسة بتطبيق القيادة الريادية كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات القوة التنظيمية.
- ساهمت أبعاد القيادة الريادية الخاضعة للدراسة بنسبة (70.2%) حيث بلغ معامل التحديد (0.702)، مما يدل على أن المتغير المستقل القيادة الريادية يساهم في التغير في القوة التنظيمية بنسبة كبيرة فسرهما معامل التحديد، بينما النسبة المتبقية (29.8%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.
- اتضح أن جميع أبعاد القيادة الريادية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين القوة التنظيمية حيث اتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً الإبداع ثم الرؤية الاستراتيجية ثم المبادأة ثم الاستعداد لتحمل المخاطر وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعيارى Beta.
- وفى ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثاني القائل "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية في الجامعات موضع التطبيق".
- ٣/٣ نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:
- ١/٣/٣ مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية:
- يوضح الجدول التالي رقم (١١) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية

الأبعاد	القوة التنظيمية	القوة الشرعية (الرسمية)	قوة المكافأة	قوة الخبرة	القوة المرجعية (الكاريزماتية)
الاستدامة التنظيمية	**0.678	**0.803	**0.819	**0.866	**0.788
الاستدامة الاقتصادية	**0.715	**0.898	**0.891	**0.818	**0.862
الاستدامة الاجتماعية	**0.766	**0.848	**0.847	**0.824	**0.844
الاستدامة البيئية	**0.688	**0.733	**0.849	**0.746	**0.877
الاستدامة البشرية	**0.773	**0.741	**0.780	**0.866	**0.820

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ** تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠١ . * تشير إلى معامل الارتباط ذي دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ .

وبتضح من الجدول السابق رقم (١١) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القوة التنظيمية وأبعاد الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي قدرت بمعامل ارتباط بلغ (0.678) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة الاقتصادية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.818 : 0.898) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة الاجتماعية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.824 : 0.848) وذلك عند معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة البيئية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.733 : 0.877) وذلك عند مستوى معنوية 0.01.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذو دلالة إحصائية طردية بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة البشرية حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.741 : 0.866) وذلك عند معنوية 0.01.

٢/٣/٣ العلاقة بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي :

ويوضح الجدول التالي رقم (١٢) نوع وقوة تلك العلاقة كما يلي:

جدول رقم (١٢): نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة التنظيمية

بصورة إجمالية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

أبعاد القوة التنظيمية الأكثر تأثيراً في الاستدامة التنظيمية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة ت T	المعنوية Sig.
الثابت (Constant)	9.693		4.816	0.000
القوة الشرعية (الرسمية)	0.149	0.108	2.137	0.005
قوة المكافأة	0.359	0.221	3.135	0.002
قوة الخبرة	0.204	0.164	4.839	0.002
القوة المرجعية (الكاريزماتية)	0.402	0.141	4.330	0.000
معامل الارتباط R	**0.631			
معامل التحديد R Square	0.593			
قيمة ف F Test	200.056			
درجات الحرية	205-4			
مستوى المعنوية Sig.	0.000			

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول السابق رقم (١٢) ما يلي:

- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد القوة التنظيمية وبين الاستدامة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط (0.631)، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات وتطبيقات الإدارة داخل الجامعات محل الدراسة بتطبيق القوة التنظيمية كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات تحقيقها للاستدامة التنظيمية.
- ساهمت أبعاد القوة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (59.3%) حيث بلغ معامل التحديد (0.593)، مما يدل على أن متغير القوة التنظيمية يساهم في التغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة كبيرة فسرهما معامل التحديد، بينما النسبة المتبقية (40.7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.
- اتضح أن جميع أبعاد القوة التنظيمية تتمتع بعلاقة خطية ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين الاستدامة التنظيمية حيث اتضح أن أكثر الأبعاد تأثيراً قوة المكافأة ثم قوة الخبرة ثم القوة المرجعية (الكاريزماتية) ثم القوة الشرعية (الرسمية) وذلك وفقاً لمعاملات الانحدار المعياري Beta.

وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق فإنه يجب قبول الفرض الثالث القائل "توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية والاستدامة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة".

٣/٤ نتائج اختبار صحة الفرض الرابع:

يختص ذلك الجزء بقياس حساب التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (القيادة الريادية) في المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات التي تضمنت ما يلي:

٣/٤/١ اختبار **Sobel test** لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية):

اعتمد الباحث على ذلك الاختبار لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود متغير وسيط، فإذا كانت قيمة Z-Value أكبر من ١.٩٦ فيمكن القول أنه يوجد تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتعتمد تلك القيمة على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير الوسيط (القوة التنظيمية) وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (القوة التنظيمية) والمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)، ويوضح الجدول التالي رقم (١٣) نتائج ذلك الاختبار وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٣): نتائج اختبار سوبل Sobel Test

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري SE	قيمة Z-Value	مستوى المعنوية P-Value
القيادة الريادية ← القوة التنظيمية ← الاستدامة	0.6428	0.0052	15.732	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

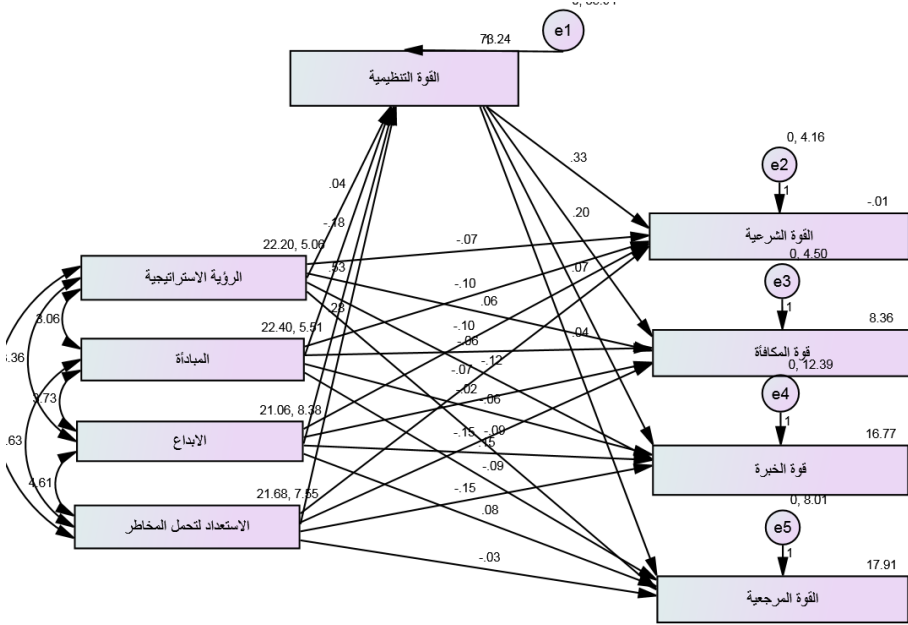
يتضح من الجدول رقم (١٣)

أن هناك تأثيراً غير مباشر قوياً ذا دلالة إحصائية لنموذج الدراسة الحالية بلغت قيمته 64.28% كما بلغت قيمة اختبار سوبل Sobel Test (15.732) Z-Value عند مستوى معنوية $P\text{-Value} = 0.000$ وتمثل المسار في

(القيادة الريادية ← القوة التنظيمية ← الاستدامة التنظيمية)

٢/٤/٣ أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بواسطة استخدام برنامج (Amos V. 23): اعتمد الباحث على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بالاعتماد على برنامج AMOS وذلك بأسلوب Maximum Likelihood Estimates بما يمكن من تحليل أكبر عدد ممكن من البيانات المختلفة وكذلك تقدير متوسطات المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وإدخالها في معادلة الإنحدار وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض الذي ينص على أنه "يوجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية من خلال القوة التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات المصرية الخاصة".

ويوضح الشكل رقم (٤) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث، حيث أوضحت مؤشرات جودة مطابقة النموذج تمتعه بكفاءة عالية في تفسير العلاقات، كما تبين ارتفاع مؤشرات جودة مطابقة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقات التأثيرية بين متغيراته حيث أشارت إلى التطابق التام بين هذا النموذج الذي تم اختياره والنموذج المشبع.



Chi-square= (88.260), df= (6), p= (0.000), (chi-square/df)= (4.006),

GFI=(0.857), IFI= (0.864), NFI= (0.856), CFI= (0.901), RMR= (0.027),

المصدر: مستخرجة من مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي للمقياس باستخدام برنامج AMOS

شكل رقم (٥) معلومات تحليل مسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث

يمثل الشكل السابق أحد مخرجات تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (AMOS) لمتغيرات النموذج الذي تم اختباره، والذي يتضمن متغيرات المشاهدة Observed Variables والتي قيست وتمثل بشكل مستطيل وهي كالتالي المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع، بينما المتغيرات خارج القياس Exogenous Variables فهي متغيرات غير معروفة وتمثل معامل الخطأ في القياس وقد مثلت بأنها المتغيرات (e)، بينما القيم على الأسهم بين كافة المتغيرات فهي تعبر عن التأثيرات المباشرة (بيتا) لكل متغير على المتغير الذي يليه حيث تتضمن تأثير المتغيرات السابقة له في المسار على المتغير التالي، ويوضح الجدول رقم (١٤) معلومات المعادلات الهيكلية لمسار العلاقات بين متغيرات نموذج البحث ومعنويتها وذلك كما يلي:

المتغير التابع (R ²)	القيادة الريادية	معامل الانحدار b	الخطأ المعياري	القيمة الدرجة	معامل الانحدار المعياري	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	المعنوية
القوة التنظيمية (%89.8)	الرؤية الاستراتيجية	0.124	0.199	4.422	0.155	0.117	0.117	-	0.000
	المبادأة (الاستباقية)	0.242	0.193	3.725	0.006	0.233	0.233	-	0.000
	الابداع	0.166	0.245	3.721	0.471	0.247	0.247	-	0.000
	الاستعداد لتحمل المخاطر	0.115	0.237	5.201	0.859	0.495	0.495	-	0.000
الاستدامة الاقتصادية (%94.5)	الرؤية الاستراتيجية	0.276	0.024	5.569	0.042	0.384	0.173	0.211	0.001
	المبادأة (الاستباقية)	0.405	0.025	2.289	0.092	0.455	0.265	0.190	0.002
	الابداع	0.120	0.041	6.334	0.283	0.551	0.203	0.348	0.000
	الاستعداد لتحمل المخاطر	0.177	0.033	4.334	0.367	0.581	0.405	0.176	0.050
القوة التنظيمية	القوة التنظيمية	0.257	0.081	7.034	0.441	0.86	0.331	0.529	0.040
	الرؤية الاستراتيجية	0.160	0.084	3.771	0.385	0.473	0.265	0.208	0.020
	المبادأة (الاستباقية)	0.276	0.139	1.237	0.432	0.213	0.151	0.062	0.000
	الابداع	0.185	0.112	3.289	0.216	0.792	0.259	0.533	0.007
الاستدامة الاجتماعية (%91.6)	الاستعداد لتحمل المخاطر	0.239	0.089	2.130	0.499	0.442	0.320	0.122	0.002
	القوة التنظيمية	0.279	0.144	7.988	0.117	0.7	0.196	0.504	0.000
	الرؤية الاستراتيجية	0.117	0.116	4.869	0.401	0.423	0.121	0.302	0.045
	المبادأة (الاستباقية)	0.262	0.067	5.417	0.339	0.568	0.153	0.415	0.032
الاستدامة البيئية (%90)	الابداع	0.106	0.070	4.334	0.033	0.468	0.260	0.208	0.000
	الاستعداد لتحمل المخاطر	0.024	0.115	6.299	0.194	0.283	0.154	0.129	0.004
	القوة التنظيمية	0.132	0.093	9.684	0.257	0.689	0.369	0.320	0.000
	الرؤية الاستراتيجية	0.169	0.068	3.785	0.216	0.489	0.288	0.201	0.006
الاستدامة البشرية (%92.2)	المبادأة (الاستباقية)	0.185	0.071	5.734	0.366	0.543	0.333	0.210	0.004
	الابداع	0.362	0.118	6.839	0.357	0.69	0.485	0.205	0.000
	الاستعداد لتحمل المخاطر	0.120	0.095	3.352	0.265	0.297	0.178	0.119	0.000
	القوة التنظيمية	0.332	0.033	8.074	0.025	0.612	0.235	0.377	0.000

جدول رقم (١٤): نتائج نموذج AMOS لتأثير القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة

الريادية والاستدامة التنظيمية

* تم اختبار المعنوية باستخدام اختبار bias-corrected percentile.Bootstrap Confidence عند درجة

ثقة ٩٥%. *** $p < 0.001$ ** $p < 0.05$ *

المصدر: مستخرجة من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية باستخدام AMOS 23

وسوف تُختبر صحة الفرض بناءً على البيانات الواردة بالشكل (٥) والبيانات الموضحة بالجدول (١٤)، لمعاملات المعادلات الهيكلية، يمكن مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث لتحديد تأثير القوة التنظيمية باعتباره متغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية على النحو التالي:-

- وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاقتصادية بلغ (0.173 ، 0.265 ، 0.203 ، 0.405) على التوالي عند مستوى معنوية (0.001 ، 0.002 ، 0.000 ، 0.050) على التوالي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاجتماعية بلغ (0.265 ، 0.151 ، 0.259 ، 0.320) على التوالي عند مستوى معنوية (0.020 ، 0.000 ، 0.007 ، 0.002) على التوالي ، في حين أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة البيئية بلغ (0.121 ، 0.153 ، 0.260 ، 0.154) على التوالي عند مستوى معنوية (0.045 ، 0.032 ، 0.000 ، 0.004) على التوالي ، وأظهرت أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة البشرية بلغ (0.288 ، 0.333 ، 0.485 ، 0.178) على التوالي عند مستوى معنوية (0.006 ، 0.004 ، 0.000 ، 0.000) على التوالي.
- وجود اختلافات في التأثيرات الكلية والمباشرة لأبعاد القيادة الريادية في الاستدامة التنظيمية الأمر الذي يساهم في تفسير الفرض الرابع الذي يشير إلى دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وأبعادها والاستدامة التنظيمية وأبعادها، وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاقتصادية بلغ (0.211 ، 0.190 ، 0.348 ، 0.176) على التوالي عند مستوى معنوية (0.001 ، 0.002 ، 0.000 ، 0.050) على التوالي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاجتماعية بلغ (0.208 ، 0.062 ، 0.533 ، 0.122) على التوالي عند مستوى معنوية (0.020 ، 0.000 ، 0.007 ، 0.002) على التوالي ، في حين أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة البيئية بلغ (0.302 ، 0.415 ، 0.208 ، 0.129) على التوالي عند مستوى معنوية (0.045 ، 0.032 ، 0.000 ، 0.004) على التوالي ، وأظهرت أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لأبعاد

القيادة الريادية على الاستدامة البشرية بلغ (0.201 ، 0.210 ، 0.205 ، 0.119) على التوالي عند مستوى معنوية (0.006، 0.004 ، 0.000 ، 0.000) على التوالي.

- وجود تأثير كلي إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاقتصادية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة التأثير الكلي (0.384 ، 0.455 ، 0.551 ، 0.581) على التوالي وهو نتيجة محصلة جمع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، كما يوجد تأثير كلي إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاجتماعية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة التأثير الكلي (0.473 ، 0.213 ، 0.792 ، 0.442) على التوالي وهو نتيجة محصلة جمع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، إضافة إلى وجود تأثير كلي إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة البيئية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة التأثير الكلي (0.423 ، 0.568 ، 0.468 ، 0.283) على التوالي وهو نتيجة محصلة جمع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر، هذا إلى جانب وجود تأثير كلي إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة البشرية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط حيث بلغت قيمة التأثير الكلي (0.489 ، 0.543 ، 0.69 ، 0.297) على التوالي وهو نتيجة محصلة جمع التأثير المباشر والتأثير غير المباشر.

ومن خلال النتائج السابقة فيمكن قبول الفرض الرابع القائل "توجد علاقة تأثيرية غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية من خلال القوة التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات محل الدراسة".

ثامناً: النتائج العامة للبحث وتفسيرها

من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث ووفقاً لنتائج اختبار فروض البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج ، وضعت بناء عليها التوصيات المقترحة

١- تعد أساليب القيادة التقليدية غير مناسبة لتلبية احتياجات الجامعات المصرية في القرن الحادي والعشرين، لذا تزايد الاهتمام بضرورة التخلي عن القوالب النمطية التقليدية، والبحث عن طرق وأساليب جديدة، وتبنى الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل القيادة الريادية، حيث تسهم القيادة الريادية في تعزيز قدرة الجامعات على مواكبة التطورات بكافة أشكالها المعرفية، التكنولوجية

والاقتصادية والتكيف مع المتغيرات البيئية وعدم الانغلاق على الأساليب التقليدية مما يحسن من أدائها ويساعدها على استدامتها التنظيمية.

٢- الممارسات الريادية للقيادات الجامعية لها دور في تحسين مستوى تنافسية الجامعة مع الجامعات والمؤسسات المجتمعية الأخرى في تقديم الخدمات الريادية، كما تساهم الثقافة الريادية في تطوير أداء الموارد البشرية بالجامعات وتساعد في حل كثير من المشكلات التي تواجههم.

٣- أن القيادات الجامعية الذين يمارسون أبعاد القيادة الريادية الابداع، والمبادأة، وتحمل المخاطرة يتفوقون على غيرهم من القيادات ويمتلكون القدرة على بناء توجهات استراتيجية للجامعات التي ينتسبون إليها يتحقق من خلالها النجاحات المتتالية والوصول للتميز والتفرد في أعمالها وأنشطتها.

٤- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير المستقل القيادة الريادية والذي بلغ (4.367) وبإنحراف معياري قدر ب (0.782) مما يعكس توافر ممارسات القيادة الريادية في بيئة الأعمال، كلما زادت مستويات القيادة الريادية كلما ارتفعت الاستدامة التنظيمية ، وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي المبادأة (الاستباقية) والرؤية الاستراتيجية والاستعداد لتحمل المخاطر والابداع.

٥- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير الوسيط القوة التنظيمية والذي بلغ (4.372) وبإنحراف معياري قدر ب (0.800) مما يعكس توافر القوة التنظيمية في بيئة الأعمال، كلما زادت مستويات القوة التنظيمية كلما ارتفعت الاستدامة التنظيمية ،وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي قوة المكافأة وقوة الخبرة والقوة الرسمية (الشرعية) والقوة المرجعية (الكاريزماتية).

٦- الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة كانت اتجاهات إيجابية بشكل عام وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية والذي بلغ (4.000) وبإنحراف معياري قدر ب (0.383) ،وقد كانت ترتيب أهمية الأبعاد لذلك المتغير كما يلي الاستدامة الاجتماعية والاستدامة الاقتصادية والاستدامة البيئية والاستدامة البشرية.

٧- قبول الفرض الأول حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد القيادة الريادية وأبعاد الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (0.815) وهذه العلاقة تأثيرية طردية ، وفي الواقع هذا يدل على أن للقيادة الريادية دوراً بارزاً في دعم وتعزيز سلوكيات الاستدامة التنظيمية بالجامعات محل الدراسة ، كما ساهمت أبعاد القيادة الريادية الخاضعة للدراسة بنسبة (66,9%) وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (33,1%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج ، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الاستدامة التنظيمية الرؤية الاستراتيجية ثم الابداع ثم المبادأة ثم الاستعداد لتحمل المخاطر، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية أو بعض أبعادهما Al-Janabi et al, 2024 ; Ukeme et al, 2022 ; Miidom, et al, 2021

Yang & Guan, 2019 ; Ukeme et al, 2022 ; Miidom, et al, 2021

وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٨- قبول الفرض الثاني حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد القيادة الريادية ، وأبعاد القوة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (0.898) وهذه العلاقة تأثيرية طردية وفي الواقع هذا يدل على أنه كلما زادت ممارسات وتطبيقات الإدارة داخل الجامعات محل الدراسة بتطبيق القيادة الريادية كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات القوة التنظيمية ، كما ساهمت أبعاد القيادة الريادية الخاضعة للدراسة بنسبة (70.2%) مما يدل على أن المتغير المستقل القيادة الريادية يساهم في التغير في القوة التنظيمية بنسبة كبيرة وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير الوسيط ، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (29.8%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في مصادر القوة التنظيمية هو الابداع ثم الرؤية الاستراتيجية ثم المبادأة ثم الاستعداد لتحمل المخاطر، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية أو بعض أبعادهما الطراونة، ٢٠١٩، لطفي، ٢٠١٨، Kuratko, 2015

وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الريادية على القوة التنظيمية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

٩- قبول الفرض الثالث حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ابعاد القوة التنظيمية ، وأبعاد الاستدامة التنظيمية بشكل إجمالي بقيمة (0.631) وهذه العلاقة تأثيرية طردية وفي الواقع هذا يدل أنه كلما زادت ممارسات وتطبيقات الإدارة داخل الجامعات محل الدراسة بتطبيق القوة التنظيمية كلما ساهم ذلك في زيادة معدلات تحقيقها للاستدامة التنظيمية ، كما ساهمت أبعاد القوة التنظيمية الخاضعة للدراسة بنسبة (59,3%) مما يدل على أن المتغير الوسيط القوة التنظيمية يساهم في التغير في الاستدامة التنظيمية بنسبة كبيرة وفقاً لمعامل التحديد R^2 في النموذج في تفسير التباين في المتغير التابع، بينما النسبة الباقية والتي تبلغ (40.7%) ترجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوكيات الاستدامة التنظيمية قوة المكافأة ثم قوة الخبرة ثم القوة المرجعية (الكاريزماتية) ثم القوة الشرعية (الرسمية) ، وتتفق تلك النتائج مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والقوة التنظيمية أو بعض أبعادهما (عطا وآخرون ، ٢٠٢٢) ، وهو ما يعنى أن نتائج الدراسة تسير في نفس اتجاه الدراسات السابقة وربما يكون الاختلاف في درجة تأثير أبعاد القيادة الريادية على القوة التنظيمية (معامل التحديد) وهو ما قد يرجع الى اختلاف بيئة ومجال التطبيق أو بعض المتغيرات الحاكمة في البحث.

١٠- قبول الفرض الرابع للبحث، حيث تبين أن القوة التنظيمية تتوسط كلياً العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية، وتبين وجود تأثير كلي إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الريادية على الاستدامة الاقتصادية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط

تاسعاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات يمكن الآخذ بها في الجامعات محل الدراسة والجامعات المماثلة لها ، وذلك كما موضح في الجدول رقم (١٥):

مجال التوصية	مضمون التوصية	متطلبات التنفيذ	جهة التنفيذ	الاطار الزمني
القيادة الريادية	تعزيز الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية في الجامعات الخاصة المصرية، حيث تساهم هذه القيادة في رفع مستوى إنتاجية الجامعات وتحسين صورتها وبمستعها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية.	١. تضمين الخطط الاستراتيجية للجامعة والكليات والوحدات أفكاراً وروى ريادية مع تخصيص ميزانية لتنفيذها. ٢. تنظيم ندوات وورش عمل وبرامج تدريب مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة الريادية وتعزيز الإبداع لتحقيق الاستدامة في الجامعات. ٣. تحديد الوصف الوظيفي للأكاديميين مع التركيز على مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى أبعاد وممارسات القيادة الريادية. ٤. تعزيز شعار الريادة بأساليب مبتكرة تركز على الإبداع والتنافسية. ٥. الاستفادة من تجارب جامعات ريادية ناجحة ، مثل جامعة فرجينيا، جامعة بنسلفانيا، وجامعة الملك سعود. ٦. تحسين المخرجات الأكاديمية والبحثية لضمان تنافسية الجامعة على المستويات المحلية والدولية.	القيادات الجامعية بالادارة العليا، إدارة الموارد البشرية ، وحدة التدريب والتطوير	خلال عام ٢٠٢٥ ويشكل دورى
	ترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية	١- تعزيز الوعي بممارسات القيادة الريادية من خلال الملصقات والندوات والمؤتمرات، وتوفير محتوى متنوع سواء مطبوع أو إلكترونى. ٢- اعتماد منهجية علمية لتقييم وتحسين أداء الأكاديميين من خلال ممارسات القيادة الريادية. ٣- تشجيع تبادل الخبرات بين الأكاديميين عبر المناقشات العلمية والزيارات المكتبية والعمل الجماعي. ٤- تطبيق نظام تحفيزي يتضمن حوافز مادية ومعنوية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج. ٥- تنفيذ برنامج تأهيلي لتطوير الأكاديميين من مستوى مدرس إلى أستاذ دكتور ، مع تحديد المهارات والمعارف المطلوبة.	القيادات الجامعية بالادارة العليا، إدارة الموارد البشرية ، وحدة التدريب والتطوير	خلال عام ٢٠٢٥ ويشكل دورى
	التزام ودعم القيادات الجامعية للمتطلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية بالجامعات المصرية ومن ثم تحقيق الاستدامة لهذه الجامعات	١- اختيار القيادات الجامعية التى تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار. ٢- ضرورة منح القيادات الجامعية الحرية في إدارة الأعمال الجامعية لتعزيز مهاراتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ٣- استقطاب واختيار القيادات الجامعية وفقاً لسمات القائد الريادي، مثل امتلاك رؤية مستقبلية والقدرة على اكتشاف الفرص واستثمارها.	القيادات الجامعية بالادارة العليا، إدارة الموارد البشرية	خلال عام ٢٠٢٥ ويشكل دورى
	تهيئة بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار في وظائف الجامعة الثلاث (التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع)	١- تبني هيكل تنظيمي مرن في الجامعات المصرية لتعزيز ريادتها وتحسين الاتصال. ٢- ضرورة توفير قنوات وآليات لدعم الأنشطة الريادية، مثل حاضنات الأعمال وبيوت الخبرة وحدائق العلوم والتكنولوجيا، وصناديق الاستثمار الجامعية، ومراكز ريادة الأعمال. ٣- تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ؛ لأنه أكثر قدرة وسرعة في توليد الأفكار الابتكارية وأكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية	القيادات الجامعية بالادارة العليا، إدارة الموارد البشرية	خلال عام ٢٠٢٥ ويشكل دورى
	دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق الاستدامة للجامعات	- تخصيص ميزانية إضافية للإتفاق على البحوث العلمية اللازمة لخدمة المجتمع. ٢- توفير قنوات اتصال جديدة بين الجامعات ومراكز البحث العلمي خاصة في مجال إنشاء حاضنات تكنولوجية . ٣- عقد شراكات استراتيجية مع المراكز البحثية والجامعات الرائدة وتعزيزها لدعم أنشطة البحث العلمي من أجل بحث سبل تطوير وتحسن أداء الجامعات واستدامتها	الإدارة المالية ، وحدة التدريب والتطوير	خلال عام ٢٠٢٥ ويشكل دورى

جدول رقم (١٥): الخطة التنفيذية لتوصيات البحث

الاطار الزمني	جهة التنفيذ	متطلبات التنفيذ	مضمون التوصية	مجال التوصية
بصفة دائمة ومستمرة	القيادات الجامعية بالادارة العليا	١- وضع تصور مستقبلي واضح لاستثمار قوة الجامعة والفرص المتاحة بالمجتمع للتغلب على الآثار السلبية المترتبة عن نقاط الضعف الجامعية والتهديدات المجتمعية المتوقعة ووضع استراتيجيات للتقليل منها ومنع حدوثها في المستقبل. ٢- الاهتمام بالقوة التنظيمية للقيادة بوصفها عاملاً مؤثراً في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتزويد القادة بالمعارف الحديثة المتعلقة بمصادر القوة التنظيمية. ٣- تقييم الهيكلة الإدارية وإتباع اللامركزية لتمكين المشاركة في صنع التغيير. ٤- دعم مفهوم قوة المشاركة لا القوة الإجبارية ، وذلك من خلال برامج تدريبية وورش عمل ولقاءات مع أعضاء هيئة التدريس. ٥- حشد الجهود اتجاه استثمار القوة التنظيمية في الجامعة لما يوفره من دعم حقيقي لتعزيز التنمية المستدامة	الاهتمام بمصادر القوة التنظيمية بشكل فعال بوصفها عاملاً مؤثراً في دعم الاستدامة التنظيمية	القوة التنظيمية
بصفة دائمة ومستمرة	القيادات الجامعية بالادارة العليا ، إدارة التدريب والتطوير	١- أهمية استكمال الأنظمة والتشريعات اللازمة لتمكين القادة من إصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين. ٢- تنظيم ندوات وورش عمل للقيادة الجامعية لتعزيز فهمهم لمفاهيم القوة الرسمية وكيفية استخدامها بشكل فعال ٣- عدم التوسع في استخدام القوة الرسمية ، وذلك لأن الاعتماد عليها قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ومن ثم انخفاض الولاء والانتماء.	ضرورة تنمية مفهوم القوة الرسمية "الشرعية"	
بصفة دائمة ومستمرة	القيادات الجامعية بالادارة العليا ، الإدارة المالية	١- أن يكون مستوى الذكاء العاطفي أحد شروط الفاعلية ومتطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية العليا. ٢- تقديم المكافآت بأنواعها لأعضاء هيئة التدريس المتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة ومواكبة التطوير والتغيير. ٣- تفويض الصلاحيات رؤساء الأقسام التي تمكنهم من مكافأة المبدعين.	زيادة الاهتمام بقوة المكافآت وتطوير نظم الحوافز والمكافآت بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات أعضاء هيئة التدريس.	
بصفة دائمة ومستمرة	القيادات الجامعية بالادارة العليا ، إدارة التدريب والتطوير	١- توافر الخبرة والميزات الشخصية الكاريزمية لدى القادة، ويشدد على ضرورة اعتماد معايير علمية واضحة في اختيارهم وترقيتهم وتدريبهم. ٢- تدوير القادة في وظائف متنوعة لاكتساب خبرات جديدة، بالإضافة إلى إشراكهم في لجان ومجموعات عمل تتسم بالتحدي. ٣- أهمية استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها كمصدر قوة تنظيمية للجامعة	زيادة الاهتمام بقوة الخبرة	
بصفة دائمة ومستمرة	القيادات الجامعية بالادارة العليا ، إدارة التدريب والتطوير	١- تعزيز قيم الاحترام والتقدير داخل الجامعات لدورها في توليد قوة مرجعية للقادة. ٢- نشر ثقافة العمل المؤسسي القائم علي العمل الجماعي وفرق العمل لا علي العمل الفردي. ٣- اختيار القيادات الإدارية وفق معايير فنية وإدارية وأخلاقية ٥- تطوير هذه القيادات من خلال دورات تدريبية لزيادة كفاءتها وفعاليتها	العمل على زيادة الاهتمام بالقوة المرجعية.	

القيادات الجامعية بالادارة العليا ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الازمات ، إدارة ، الجودة والإدارة ، المالية ، وحدة التدريب والتنطوير بصفة دائمة ومستمرة		١- الاهتمام بالتحسين المستمر للممارسات التنظيمية بالجامعة، وذلك من خلال إعادة النظر في الأهداف والخطط الموضوعية ومحاولة تحسينها بصورة مبتكرة تواكب احتياجات المستفيدين من الطلاب وأفراد المجتمع. ٢- ضمان تحقيق توازن بين التكاليف والدخل في الإنتاج والمخرجات لتحقيق الاستدامة الاقتصادية التنظيمية في الجامعات. ٣- عقد ندوات وورش عمل مكثفة، مما يتيح لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات فرصة لتطوير مهاراتهم. كما ينبغي الاستعانة بالخبراء المتخصصين لإقامة ندوات توعية تهدف إلى الحفاظ على البيئة والموارد المتاحة في ظل أزمة التغير المناخي. ٤- تقديم البرامج التدريبية الداعمة لكافة ممارسات الاستدامة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وتنفيذها من خلال خبراء متخصصين بهدف دعم أبعاد الاستدامة البينية والاقتصادية والاجتماعية لكي يحصلوا على خبرات عملية لمساعدتهم على تطوير أقرانهم للعمل من خلال تشكيل فرق العمل. ٥- تحسين البنية التحتية لدعم سبل تحقيق استدامة الجامعات، ويمكن ذلك من خلال توافر هياكل تنظيمية مرنة تواكب الظروف الطارئة في بيئات الأعمال المختلفة. ٦- تزويد أعضاء هيئة التدريس بعامل الأمن الوظيفي الذي يزيد من رضاهم عن الجامعة وبالتالي يقلل من معدل الدوران. ٧- دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار البيني على كافة محاور العمل والإنتاج داخل وخارج المؤسسة بهدف تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها البينية والاقتصادية والاجتماعية. ٨- تطوير الهياكل التنظيمية من خلال تشجيع وتقديم حوافز النقدية والمعنوية للموظفين لتطوير العمل بطرق مختصرة وبمبسطة بما يتوافق مع تنمية المستقبلية. ٩- وضع خطه لوجود بيئة استراتيجية تستند على الاستدامة البينية للحفاظ على قدرات الأجيال المستقبلية. ١٠- دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار البيني على كافة محاور العمل والإنتاج داخل وخارج الجامعة بهدف تعزيز الاستدامة التنظيمية بأبعادها البينية والاقتصادية والاجتماعية. ١١- زيادة الاهتمام وبشكل كبير بتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال الاتصال والتدريب بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.	الاهتمام بتنفيذ ممارسات ومرتكزات الاستدامة التنظيمية (الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة البينية ، الاستدامة البشرية)	الاستدامة التنظيمية
---	--	---	--	----------------------------

عاشرا: المحددات والمقترحات لبحوث مستقبلية:

اهتمت الدراسة الحالية بالكشف عن دور القوة التنظيمية في تحديد العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والاستدامة التنظيمية وذلك وفقا لمجموعة من المحددات، ومن ثم أقترح إجراء بعض البحوث المستقبلية المتعلقة بموضوع هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

- تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في تناول القيادة الريادية (كمتغير مستقل)، القوة التنظيمية (كمغير وسيط)، والاستدامة التنظيمية (كمغير تابع)، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد لقياس تلك المتغيرات، ومن ثم يمكن إجراء المزيد من البحوث في هذا المجال مثل إدخال مجموعة من

المتغيرات الرقابية في العلاقة بينهما مثل المتغيرات الديموغرافية وكذلك تناول تأثير القيادة الريادية على مجموعة من المتغيرات الأخرى مثل الثقة التنظيمية، إدارة المواهب ، التماثل التنظيمي الاستغراق الوظيفي، الاستقامة التنظيمية، النجاح الاستراتيجي، التميز المؤسسي.

- اجراء الدراسة من خلال توسط متغيرات أخرى كالعادلة التنظيمية ، الولاء التنظيمي ، التميز التنظيمي ، نظم العمل عالية الأداء، الذكاء الاستراتيجي

- كما اقتصرت الدراسة الحالية على اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة، ومن ثم يقترح الباحث اختبار العلاقة بين متغيرات البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل الصحة، البنوك، الاتصالات، الهيئات الحكومية، البترول، هيئة البريد، وكذلك القطاعات الصناعية المختلفة مثل شركات صناعة الأدوية، الصناعات الغذائية، صناعة الأجهزة المنزلية.

(قائمة المراجع)

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، بحوث التسويق: أساليب القياس تحليل البيانات واختبار الفروض، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الأسمرى، شروق بنت عبد الخالق والقرني، علي بن حسن (٢٠٢١) مصادر القوة التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالإبداع المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. العراق، جامعة بغداد، مجلة كلية التربية للبنات، ٣٢ (٢).
- الراوي ، ماجد حسين (٢٠٢٠)، دور القيادة الريادية في تعزيز القوة التنظيمية من خلال رأس المال البشري - دراسة في المنظمات الخدمية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- الريميدي، بسام سمير (٢٠١٩)، الدور الوسيط للتماثل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية :دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد ٧، العدد ١١ .
- الزبيدي، سحر (٢٠١٧) ، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٤، العدد ٣.
- الزغبى، أحمد محمود (٢٠٢٠) ، أثر القيادة الريادية على الاستدامة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد ١٩ ، العدد ١.
- السعيد، محمد عبد الله (٢٠٢٠) ، القيادة الريادية كمدخل لتعزيز الاستدامة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، المجلد ٥٠ ، العدد ٤ ، كلية التجارة - جامعة عين شمس
- السليم، سماهر ،محمد (٢٠٢٢) دراسة لابعاد القوة التنظيمية لدى مديريات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عنيزة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، مج (٤) ، ع (١٩٣)، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- السنوار ، عبير توفيق (٢٠١٨) علاقة القوة التنظيمية بالإبداع الإداري : دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية في فلسطين رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

- الطائي، عبد الحسين حسن (٢٠١٩) ، أثر أبعاد القيادة الريادية في تحقيق الاستدامة التنظيمية - دراسة ميدانية في الجامعات العراقية ، مجلة تنمية الرافدين - جامعة الموصل.
- الطراونة، دعاء قتيبة أحمد (٢٠١٩) القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطراونه، ردينا حماد أحمد (٢٠٢٢)، درجة توافر متطلبات التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء بيئة التدريس (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العريفي، حصة (٢٠٢٣)، استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكميات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية ، كلية التربية (الأزهر) ، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية ، ٤٢ (١٩٧).
- العزايزي، خالدية مصطفى عطا عبد الرزاق ؛ مروان صباح حسن؛ شيماء عادل فاضل (٢٠٢٢) ، القوة التنظيمية وتأثيرها في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة ميدانية للقيادات الإدارية في جامعة كركوك، مجلة القرائس للعلوم الاقتصادية و التجارية. مج. ٢، ع. ٢٠٤.
- القحطاني ، سالم سعيد (٢٠١٥)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥) العدد (٣)، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- الكعبي، عادل فاضل (٢٠٢١) ، أثر القيادة الريادية في بناء القوة التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العراقية ، جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد.
- المصري، مروان وليد (٢٠٢٢) ، القيادة الريادية وعلاقتها بالقوة التنظيمية في عصر التحول الرقمي :دراسة ميدانية في الأقسام الأكاديمية بجامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين

<http://doi.org/10.47641/LSEDTC2022.23>

- المنطاوي، إيمان صلاح (٢٠١٩)، نموذج مقترح للقوة التنظيمية في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية علي المراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا

حامد، عادل إمام ; على، أيمن حسن (٢٠٢٣)، " دور القوة التنظيمية للمدير في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركات البتروكيماويات بمحافظة الأسكندرية ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، العدد الأول ، يناير ، كلية التجارة- جامعة المنوفية.

سليمان، حنان حسن(٢٠٢٠)، تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العام المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، ١(١)

طه، منى حسنين (٢٠٢٠) . دور القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الريادية وجودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. مصر، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٨(٢).

عثمان، عثمان (٢٠١٧) الدور الوسيط للقوة التنظيمية في العلاقة بين تفويض الإداري، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عمرو، مرفت وليد يوسف (٢٠٢١) ، مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التعليمية، جامعة الخليل، فلسطين.

عيد، ايمن عادل (٢٠٢٠) دور القوة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، مج (٢) ، ع (١) كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

قادر، سوزة محمد (٢٠٢٠) دور مصادر القوة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي لدى الموظفين في شركة، كورك تيلكوم للاتصالات في محافظة السليمانية، مجلة لاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد ، العدد ٣.

مكي، بسام (٢٠٢١)، الإدارة التربوية والمواهب العلمية :مقاربة لبناء نموذج بيئة جامعية مستدامة للابداع والابتكار :دراسة حالة الجامعة اللبنانية كلية الهندسة ، إطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة اللبنانية المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية الإجتماعية، لبنان ، تم

استرجاعه من search.shamaa.org

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, N& Scholz, M., et al.(2021), Entrepreneurial Leadership and Organizational Sustainability: Mediating Role of Innovation Capability, Journal: Sustainability.
- Ahmadi, H. B., Kusi-Sarpong, S., & Rezaei, J. (2017a). Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. Resource Conservation & Recycling, 126, 99-106.
- Al Khajeh, E. H. (2018), Impact of Leadership Styles on Organizational Sustainability, journal of Entrepreneurship & Organization Management, Vol.7, Issue2
- Alaa Muhsin Khafeef, (2022), The Influence Of Organizational Power On The Achievement Of Entrepreneurship For Bussiness Organizational An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Mangers A In The Iraqi Ministry Journal Of Economics And Administrative Science Vol 23, No 131,Pp 59-82.
- Alexandr, Alamo; Carlos, Antonio (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability Index,Sustainability Journal, Vol.10, No.226, pp.1-10.
- Al-Fadhli, H. (2019),Organizational Power and Sustainability: Strategic Integration for Long-Term Performance, International Journal of Organizational Analysis, Emerald Publishing, [//https://www.emerald.com/insight](https://www.emerald.com/insight).
- Al-Janabi Akram Salim Hasan ; Sahraa Anwer Hussein ; Hussam Ali Mhaibes ; Hakeem Hammood Flayyih ;" The Role of Entrepreneurial Leadership Strategy in Promoting Organizational Sustainability:A Descriptive and Analytical Study, Corporate & Business Strategy Review / Volume 5, Issue 3, 2024
- Alrowwad, A., & Abualoush, S. (2020), The Impact of Organizational Power on Institutional Sustainability: Evidence from Nonprofit Organizations, Journal of Management and Sustainability, Vol. 10, No. 2 ,Canadian Center of Science and Education, <https://doi.org/10.5539/jms.v10n2p36>
- AlSarrah, M., Ajmal, M., and Mertzanis,C.(2020), Identification of sustainability indicators in the civil aviation sector in Dubai: stakeholders perspective, Social Responsibility Journal, ahead-of-print (ahead-of-print), Issue April, doi: 10.1108/srj-06-2019-0203.

- Ameiy, M. J., & Eddy, P. L. (2023). Creating strategic partnerships: A guide for educational institutions and their partners. Taylor & Francis.
- Arham, A. (2014). The relationship between leadership behaviour, entrepreneurial orientation and organisational performance in Malaysian small and medium enterprises.
- Attah, N. V. (2010). Environmental sustainability and sustainable growth: A global outlook.
- Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 6(3), 2-8.
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Dyllick, T & Hockerts, K. (2002), Beyond the business case for corporate sustainability, *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.323>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2016). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 0149206316682830
- Griffin, Ricky W & Moorhead, Gregory, (2014)," Organizational Behavior: Managing People and Organizations", 11th ed, south western, Canada.
- Gunawan, A. S., (2022), Do Demographic Variables Make a Difference in Entrepreneurial Leadership Style? Case Study Amongst Micro and Small in Creative Economy Entrepreneurs in Jakarta, Indonesia, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3 (2) , 1-6 .
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct, *Journal of business venturing*, 19(2).
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2018). Entrepreneurial leadership and Organizational Power: Building, *Journal of Business Venturing*, 15(1)
- Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: Empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451–459. <https://doi.org/10.1080/13504509.2012.696220>

- Imran, R., Ezzeldin, R., (2020), Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16 (4) , 377-388.
- Indawati, N., Fazlurrahman, Hujjatullah, Kautsar, Achmad, Zainur, Rahman, 2018, " Food Industry Performance: Entrepreneurial Leadership and Human Capital Perspective" , *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, V.9, Issue 6.
- Jagdale, D., & Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small-scale engineering industry in Pune district. *Golden Research Thoughts*, 4.
- Jundulloh, Rifki & Nasution, Yasmine (2024), the Influence of Entrepreneurial Leadership, Entrepreneurship Competence on Sustainable Organizational Performance: The Mediation Role of Innovation Capability in MSME, *TIFBR*, Vol. 18 No. 2.
- Karam, A.A., Kitana, A.F., (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, *International Journal of Business and Management*, 15 (6), 16-31.
- Kilintzis, P., Samara, E., Carayannis, E. G., & Bakouros, Y. (2020). Business model innovation in Greece: Its effect on organizational sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 949-967.
- Krume Nikoloski (2015), Charismatic leadership and power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises), *International Journal of Process Management – New Technologies* vol. 3, no.2, 2015, Faculty Of Economics STIP, Republic of Macedonia, p21.
- Lozano, Rodrigo ;(2015);" A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers"; *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.* 22, pp32–44.
- Machado, C. G., de Lima, E. P., da Costa, S. G., Angelis, J. J., & Mattioda, R. A. (2015). A maturity framework for sustainable 220 operations management. In *23rd International Conference on Production Research (ICPR 2015)*.
- Miidom, Dumbor Frank; Okoro, Michael Chiedozi; Lelei, Ebidiseghabofa Justin," Entrepreneurial Leadership and Organizational Sustainability in Manufacturing Companies in Nigeria (Social Sustainability

- Perspective), International Journal of Advanced Academic Research | ISSN: 2488-9849 Vol. 7, Issue 7, Series 3 (July, 2021) | www.ijaar.org.
- Mubarak, E. (2014). Leadership behaviors and its effects on employees' happiness. International Journal of Scientific & Engineering Research, 5(10), 622.
- Nguyen, P.V., Huynh, H.T.N., Lam, L.N.H., Le, T.B & Nguyen, N.H.X., (2021), The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance the mediating effects of organizational factors, Heliyon, 7, 1-13.
- Paek, B., & Heesang, L.; "Strategic Entrepreneurship and Competitive Advantage of Established Firms": Evidence from the Digital TV Industry, Int Entrep Manag J, LLC, 2017, p. 4.
- Pihie, Z. A. L., Asuimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. South African Journal of Education.
- Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2017). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. Journal of Health Management & Informatics, 4(1), 17-24.
- Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2017). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. Journal of Health Management & Informatics, 4(1), 17-24.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2017), Organizational Behavior, Italy, 17th Ed, Pearson Education Limited, Italy.
- Ronald A., Fostering Innovation in Higher Education through Entrepreneurial Leadership, Systems Computer Science and Informatics, Vol.13, No.6, 2015.
- Ruhl, J. B. (2020). Beyond Green Infrastructure-Integrating the Ecosystem Services Framework into Urban Planning Law and Policy. JCULP, 4, 218.
- Sawaeen, F.A.A & Ali, K.A.M., (2020), the mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, Management Science Letters, 10, 789-800.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2000). "Organizational Behavior". John Wiley.

- Tallberg, Jonas, (2007), "Bargaining power in the European Council", paper presented at the Tenth Biennial USA conference, Montreal, May 17-19.
- Tien N. & Tyasari I., Sustainable Development of Higher Education: A Case of Business Universities in Vietnam, Journal of Hunan University (Natural Sciences), Vol. 47, No.12, Dec 2020.
- Tiffany Strom (2020), Authentic Leadership & Relational Power Increasing Employee Performance: As Systematic Review of "Leadership & Power" As A Positive Dyadic Relationship, Journal Of Small Business Strategy, Vol 30, No.3
- Turan, F. K. and Cetinkaya, S. (2021). The role of aesthetics and art in organizational sustainability: A conceptual model and exploratory study in higher education, Sustainable Development, Vol.30, Issue 1 , pp. 83-95.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. Psychological Science, 21(12), 1827-1834
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus analytical performance. The Leadership Quarterly, 24(1), 172-188.
- Wales, Terry (2013). Organizational Sustainability: What Is It, And Why Does It Matter? Review of Enterprise and Management Studies. Vol.1, No.1, pp.38-49.
- Widyani, A., Landra, N., Sudja, N., Ximenes, M., & Sarmawa, I., (2020), The role of ethical behavior and entrepreneurial leadership to improve organizational performance. Cogent Business & Management, 7(1), 1-10.
- Yusof, M., & Jain, K. K. (2012). Entrepreneurial Leadership and Academic Entrepreneurship in Malaysian Public Research Universities ,Bhavan's International Journal of Business, Vol.5, No.2.