



مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام

دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك

Contributions of Participatory Leadership in Achieving Sustainable Organizational Performance/

An Exploratory Study of The Opinions of Teachers in a Number of Colleges at the University of Duhok

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1650.17>

أ.م. د. إيمان بشير محمد أبوردن⁽²⁾

عمر شمو حيدر الشركاني⁽¹⁾

dr.emanbasher18@gmail.com

omershmmo88@gmail.com

كُلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل / قسم إدارة الأعمال

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام في عدد من كليات جامعة دهوك من وجهة نظر التدريسيين، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على جمع البيانات عن طريق استبانة تضمنت جزأين: الأول لقياس القيادة التشاركية عن طريق الأبعاد المعبرة عنها، والثاني لقياس الأداء المنظمي المستدام عن طريق أبعاده أيضاً، وتكون مجتمّع الدراسة من (6) كُليات، وبلغت عينة الدراسة (156) تدريسي، تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتمّ الاعتماد على البرامج الإحصائية (AMOS V24) و (SPSS V26) لتحليل البيانات. كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ متغيري الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المنظمي المستدام) بأبعادهما تتوافر في الميدان المبحوث، فضلاً عن تشخيص علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة، فضلاً عن وجود تأثير طردي ومعنوي للقيادة التشاركية على الأداء المنظمي المستدام. وبناءً على النتائج اقترح الباحثان مجموعة من التوصيات وأهمها ضرورة تطوير التدريسيين وتمكينهم في الكُليات المبحوثة بهدف زيادة خبراتهم وزيادة النمو المهني لديهم، وتطوير نشاطات التدريسيين في الكُليات المبحوثة واستدامة أدائهم لإحداث التغيير والتحسين الذي ينعكس على جودة خدماتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الأداء المنظمي المستدام، جامعة دهوك.

Abstract

The study aimed to identify the contributions of participatory leadership in achieving sustainable organizational performance in a number of colleges at the University of Dohuk from the point of view of teachers. The study used the descriptive and analytical method, based on collecting data through a questionnaire that included two parts: the first to measure participatory leadership through the dimensions expressed, The second is to measure sustainable organizational performance through its dimensions as well. The study population consisted of (6) colleges, and the study sample amounted to (156) teachers, who were selected by a simple random method, and the statistical programs (AMOS V24) and (SPSS V26) were relied upon to analyze the data. The results of the study also showed that the two variables of the study (participatory leadership and sustainable organizational performance) in their dimensions are available in the field under study, in addition to identifying a positive and significant correlation between the two variables of the study, in addition to the presence of a positive and significant effect of participatory leadership on sustainable organizational performance. Based on the results, the researchers proposed a set of recommendations, the most important of which is the necessity of developing and empowering teachers in the studied colleges with the aim of increasing their experience and increasing their professional growth, developing the activities of teaching staff in the researched colleges and sustaining their performance to bring about change and improvement that is reflected in the quality of their services.

Keywords: participatory leadership, sustainable organizational performance, University of Dohuk.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يُعدّ البقاء والنجاح هدفين استراتيجيين للجامعات في ظلّ التطوّرات المتلاحقة والتنافسية العالمية؛ فحن اليوم نرى اشتداد المنافسة بين المنظّمات على نحو عام. وأتّظاً من هذه الحقيقة أصبحت المتغيران (القيادة التشاركية والأداء المستدام) من المهمّات الأولى والرئيسية لإدارة المنظّمات عند القيام بوظائفها الأساس وتُعدّ من السمات التي قد تسهم بتحسين الأداء المنظّمي المستدام. ووفقاً لذلك يمكن القول أنّ مشكلة الدراسة تتمثّل بمعرفة مساهمات القيادة التشاركية بتحقيق الأداء المنظّمي المستدام في الكليات المبحوثة. ومما سبق يمكن إبراز مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر متغيري الدراسة (القيادة التشاركية والأداء المنظّمي المستدام) بأبعادهما في الكليات المبحوثة؟
2. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المنظّمي المستدام في الكليات المبحوثة؟

3. ما تأثير القيادة تشاركية بأبعادها في الأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية بالآتي:

1. **الأهمية العلمية:** تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع غاية في الأهمية ولم يتطرق له باحثي الإدارة على النحو الوافي حسب اطلاع الباحثين المتواضع، ونأمل عن طريق هذه الدراسة أن نضيف إلى أدبيات كُُلّ من القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام ما يساهم في اغناء هذا المجال. عليه، يأمل الباحثان أن تشجّع الدراسة الحالية باحثي الإدارة في هذا المجال بالتطرق والاهتمام بمتغيرات الدراسة وربطها بمتغيرات أخرى نظراً لأهميتها من الناحية النظرية والعلمية.
2. **الأهمية العملية:** تستمدّ هذه الدراسة أهميتها في إثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمات المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع الحديثة، ويأمل الباحثان أن تسهم الدراسة الحالية في تحديد وجهة المنظمات المبحوثة نحو تبني ممارسات تتسم بالحدّثة المعرفية والفكرية لتعزيز قدرة القيادات الإدارية على إدراك متغيرات الدراسة الحالية وأهميتها.

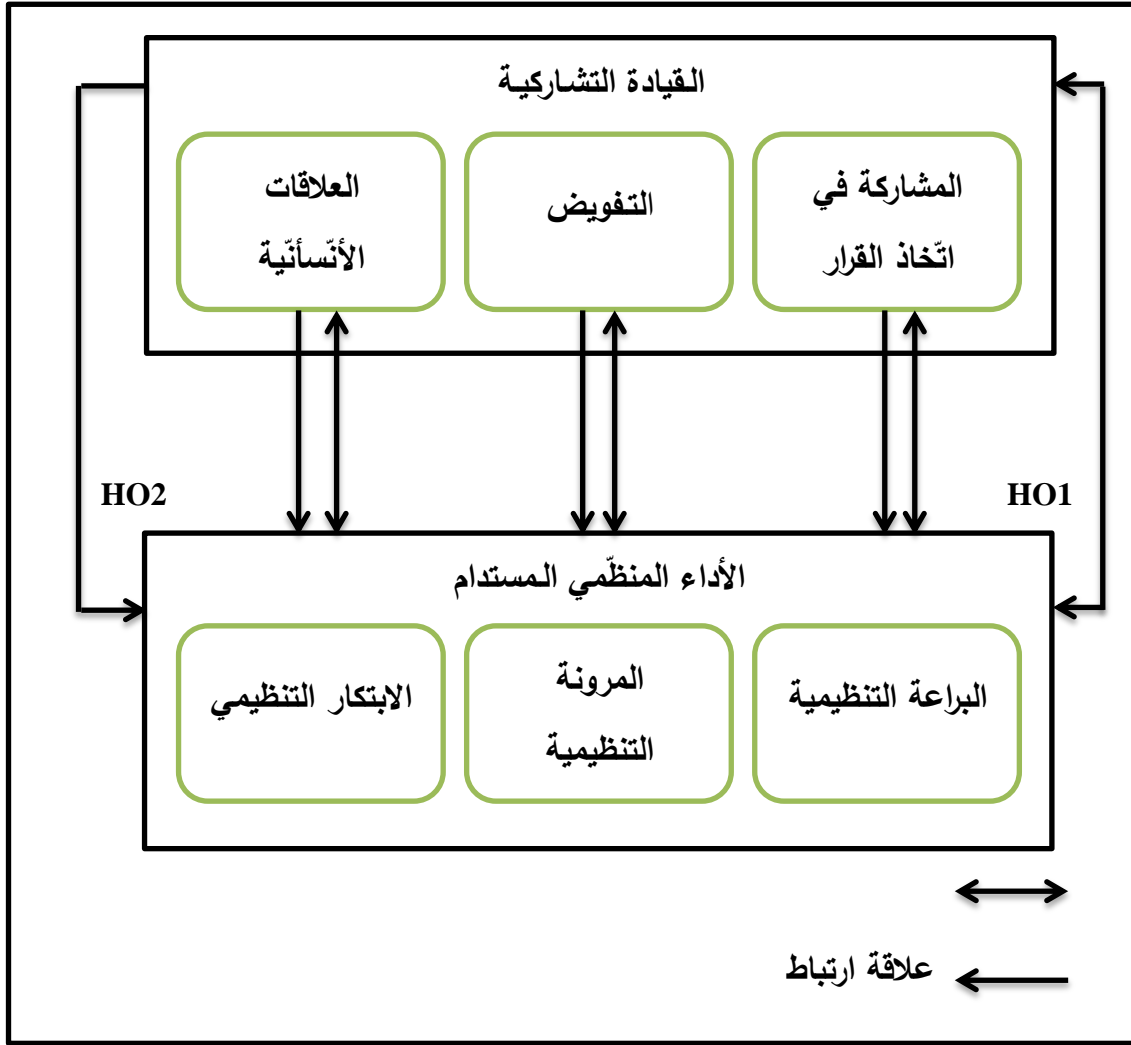
ثالثاً: أهداف الدراسة

ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها بالآتي:

1. تقديم إطار نظري يتضمّن الأطر الفكرية لإسهامات الباحثين النظرية حول متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المنظمي المستدام) والأبعاد الفرعية لهذه المتغيرات.
2. تشخيص مدى توافر أبعاد كُُلّ من القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة.
3. تحديد علاقة الارتباط والتأثير المعنوية من الناحية الإحصائية بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

وفقاً للإطار النظري للدراسة وأتساقاً مع مشكّلة الدراسة، وبغية الوصول إلى أهدافها جرى تصميم مخطّطها الفرضي لتظهر علاقات الأثر و الارتباط بين القيادة التشاركية (المتغير المستقل) والأداء المنظمي المستدام (المتغير المعتمد) في الميدان المبحوث. وقد تمّ تصميم المخطط اعتمّاداً على ما توصل إليه الباحثان عبر اطلاعهم على الأدبيات السابقة بما يتعلّق بأبعاد القيادة التشاركية وفقاً للباحثين (المدني والغامدي، 2021، 261) والمتمثلة بـ (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية) الذي يمثل المتغير المستقل، وأبعاد الأداء المنظمي المستدام المتمثلة بـ (البراعة التنظيمية، والمرونة التنظيمية، والابتكار التنظيمي) بالاعتمّاد على دراسة (عبد و السهلائي، 2019، 256) كما سيّتمّ إيضاحه في الشكل الآتي: (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الإحصائية، بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

لتتفرّع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين كلّ بعد من أبعاد القيادة التشاركية وبين الأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر معنوي للقيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام في الكليات المبحوثة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

نتفّرَع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد اثر معنوي لأبعاد القيادة التشاركية في الأداء المنظّمي المستدام في الكليات المبحوثة عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تتباين أبعاد القيادة التشاركية من حيث تأثيرها في الأداء المنظّمي المستدام في الكليات المبحوثة.

أولاً: وصف مجتمَع الدراسة وعينتها

مجتمَع الدراسة يمثّل جامعة دهوك، والتي تأسست في (1992/10/31) وفق قرار البرلمان الكردستاني لتلبية الطلب المتزايد للدراسات العليا في اقليم كردستان، والتي تظهر فيها مشكّلة الدراسة، وتضم (19) كُلية، ونظراً لكبر حجم المجتمّع وصعوبة اعتّماَد الكُليات جميعها كميدان للدراسة، فقد اقتصر الباحث على اختيار (6) كُليات كانوا متعاونين في الإجابة وتقديم البيانات وهم: (كُلية الفانون، كُلية العلوم الصحية، كُلية الصيدلة، كُلية التخطيط المكاني، كُلية الطب البيطري، كُلية التّمرّيض) التي ستغطي ميدان الدراسة.

اعتّمدت الدراسة الحالية على سحب عينة قصدية من مجتمَع الدراسة، إذ تمثّلت عينة الدراسة بـ (التدريسيين في عدد من كُليات جامعة دهوك)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وللحصول على نتائج دقيقة، جرى توزيع (175) استمّارة استنبأً على الأفراد المبحوثين، وتمّ استرجاع (158) استبانة منها (2) استبانة غير صالحة و(156) استبانة صالحة للتحليل.

اتّسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها عن طريق إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمّارة الاستبانة وكما يأتي:

الجدول (9) بيانات عامة عن خصائص الأفراد المبحوثين

الرقم	بيانات عامة	العدد	%
1	النوع الاجتماعي	أنثى	57
		ذكر	64
2	العمر	20 – 30 سنة	8
		31 - 40 سنة	62
		41 - 50 سنة	53
		51 سنة فأكثر	33
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	57

62	96	ماجستير		
2	3	دبلوم عالي		
8	13	أستاذ	اللقب العلمي	4
29	45	أستاذ مساعد		
31	48	مدرس		
32	50	مدرس مساعد		
20	31	1 - 5 سنوات	سنوات الخدمة في التدريس	5
25	39	6 - 10 سنوات		
55	86	أكثر من 10 سنوات		

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.26) n=156

يؤشر الجدول (8) وصفا لخصائص عينة الدراسة، بلغت نسبة العينة من الذكور (64%) وهي اعلى نسبة، وقد يرجع ذلك إلى الثقافة السائدة في المجتمع. و(40%) هم من الأفراد المبحوثين تراوحت أعمارهم بين (31 - 40 سنة)، ويشير ذلك إلى حاجة الأفراد المبحوثين إلى عدد من سنوات الخدمة التي يحتاجونها للحصول على اهلية التدريس. أما عن التحصيل الدراسي فأنت غالبية العينة المبحوثة من حملة شهادة ماجستير اذ بلغت نسبتهم (62%)، وهذا يدل على حداثة الجامعة نسبياً وتأخير برامج الدراسات العليا فيها. في حين بلغت (32%)، من الأفراد المبحوثين هم بعنوان مدرس مساعد، وهذا يرجع إلى الظروف الاقتصادية والأزمة المالية التي تمر بها اقليم كردستان — العراق منذ عام (2014) ولحد الآن مما أدى إلى ضعف الطموح والرغبة لدى الأفراد المبحوثين. في حين شخّصت نتائج التحليل أن نسبة افراد العينة ممن لديهم خدمة بعدد (اكثر من 10 سنوات) هم الفئة الاعلى اذ بلغت نسبتهم (55%)، وهذا يشير إلى المعرفة والخبرة والخلفية العلمية والاكاديمية التي يمتلكها الأفراد المبحوثين في مجال التدريس.

المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

اولاً: مفهوم القيادة التشاركية

فعلى الرغم من طرح فكرة القيادة التشاركية في عشرينيات القرن الماضي الا أنّ الدراسات العلمية بدأت إلى حدّ كبير من اواخر القرن العشرين (Cobanoglu, 2021, 328)، أنّ الاسلوب التشاركي يعد من ابرز عوامل النجاح وذلك لأنّ القائد مهما كانت قدرته لا يمكنه أنجاز وتحقيق الاهداف دون أنّ يشارك العاملين معه في تنفيذ العديد من الاعمال، اذ يقوم القائد بعرض مشكّلات ادارية على العاملين ثم تداول الراي فيها ثم اتّخاذ القرارات الجماعية وخطوات حلها (الحجيج، 2019، 12). في حين يشير (Usadolo, 2020, 3) إلى مفهوم القيادة التشاركية بأنّها عملية تشارك القادة سلطتهم مع العاملين غير المتكافئين في التسلسل الهرمي عن طريق اشراكهم في عملية اتّخاذ القرار والتشاور

والاستماع لآرائهم. ويعرفها كل من (Lythreatis, et al, 2019, 6) و (Bell & Mjoli, 2014, 451) بأنها النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد والعاملين حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمنظمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، أما (Martins, 2021, 10) فيشير إليها بأنها تمكين أعضاء المنظمة للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار.

ثانياً: اهداف القيادة التشاركية

اتفقت دراسة كل من (دراغمة، 2021، 26) و (Rogiest, et al, 2018, 6) و (Sebastian & Moon,) (2017, 3) على اهداف القيادة التشاركية المتمثلة بالاتي:

1. تراعي السيطرة الذاتية عن طريق فهم الآخرين للأهداف المرجوة .
2. تساعد على تقديم الحوافز السلبية والايجابية للعاملين في المنظمة.
3. تساعد في اشراك العاملين في إعداد خطط المنظمة الاستراتيجية واتخاذ القرار.
4. تعمل على تنمية الصف الثاني من القيادات الإدارية، واشعار تلك القيادات بأهميتها وفعاليتها في المنظمة.
5. تتيح للعاملين في المنظمة المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم، بهدف تحسين العلاقات بينهم وبين القائد مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.
6. تعزيز عمليات صنع القرار، من خلال أسهم المشاركة الفاعلة في تحسين جودة تلك القرارات، وتحقيق اعلى مستويات الافادة من العاملين ذوات الخبرة والتفكير الناضج في اختيار افضل البدائل المتاحة، فضلاً عن أنّ المشاركة قد تمنع معارضة القرارات ونزول العقبات التي قد تؤدي دون تنفيذها.

ثالثاً: ابعاد القيادة التشاركية

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لأبعاد القيادة التشاركية على وفق رؤيتهم البحثية وفلسفتهم الخاصة، لذا تمّ اختيار ما أتفق عليه بالنسبة للغالبية، وبما ينسجم مع توجهات الدراسة الحالية ووفق (المدني والغامدي، 2021، 261) والاتي توضيح لكلّ بعد من هذه الابعاد:

1. **المشاركة في اتخاذ القرار:** أنّ القادة يستخدمون اسلوب اتخاذ القرار التشاركي بوصفه اداةً لإبلاغ العاملين بأنهم موضع تقدير من قبل المنظمات التي يعملون فيها (Osako, 2018, 18)، وأنّ المشاركة في اتخاذ القرار تعني مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات بدرجات واشكال مختلفة (Kentab, 2018, 883)، وتعدّ محاولة الوصول إلى افضل الحلول الممكنة، مما يعزز الثقة لدى العاملين وتكون حافزا للتشارك على بذل جهد اكثر لتحقيق مستويات افضل من الإنتاج، من خلال اخذ القادة بالأفكار، والاقتراحات التي صدرت من الجماعات، او العاملين المشاركين والتي قد تسهم في اتخاذ القرارات وتحديد اهداف المنظمة (ضحيك، 2016، 30).
2. **تفويض السلطة:** يرى (الدوسري، 2019، 426) أنّ التفويض يعني "منح السلطة والصلاحيات إلى اشخاص اخرين، لإتمام واجب معين متفق عليه تحت اشراف الجهة المفوضة مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكأية عن ذلك الواجب". وفي دراسة (زايدي، 2018، 8) يعد التفويض عبارة عن "عملية اعطاء المسؤولية ومنح الصلاحيات اللازمة للعاملين، بهدف تمكينهم من استثمار مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم لخدمة المنظمة وتحقيق اهدافها المرجوة". ويؤكد

(Colombo, et al, 2021, 2) على أن عملية التفويض تسمح للعاملين الاستفادة من علاقاتهم الشخصية، والروابط الاجتماعية لتحديد مصادر المعرفة الخارجية وادخالها إلى مصادر داخلية ونشرها في سياق الابتكار.

3. **العلاقات الإنسانية:** تشير دراسة (احمد، 2021، 179) إلى أن العلاقات الإنسانية تشير إلى الطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل مع العاملين معه، بنجاح وجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل، وزيادة نشاطهم، ورفع مستوى عطائهم وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح الفريق والعمل الجماعي فيما بينهم، وتهدف العلاقات الإنسانية من وجهة نظر (معمر، 2021، 42) إلى تنمية المسؤولية التبادلية بين العاملين والمنظمة، وتوفير بيئة عمل مناسبة، والتعرف على مشاكل العمل، ووضع الحلول المناسبة لها، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين، وتوفير فرص التقدم والاستقرار الوظيفي لهم.

رابعاً: مفهوم الأداء المستدام:

تشير دراسة (محمد والرميدي، 2019، 24) إلى عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم الأداء المنظمي المستدام نتيجة حداثة المفهوم نسبياً، إذ يشار إليه بأنه "استمرار المنظمة في ادائها العالي، عن طريق الاستفادة من كل ما تملكه من إمكانيات وموارد مالية، وبشرية، ومادية، ومعلوماتية، تساعد على إنشاء منتجات وخدمات فريدة تضمن لها استدامة موقعها في البيئة التي تعمل فيها، ويشير كل من (الاسدي وشنيشل، 2020، 240) إلى أنه قدرة المنظمات على إيجاد توازن بين الأهداف الموجهة للربح والأهداف الاجتماعية والبيئية ذات الصلة في إدارة عملياتها. في حين يعرفه (Wicher, et al, 2019, 2) بأنه خطة كاملة للعمل الأخلاقي لمنظمة ما، التي تسعى إلى تحويل نفسها إلى مستدامة لكي تصبح مؤيدة للبيئة الطبيعية وموالية للمجتمع والاقتصاد.

خامساً: أهمية الأداء المنظمي المستدام

أن للأداء المنظمي المستدام أهمية كبيرة للمنظمات كافة باختلاف أنواعها وطبيعة أعمالها، إذ برزت أهميته من وجهة نظر (المهلاوي، 2020، 50) في كونه يساعد على التواصل مع البيئة المحيطة، فالأداء الجيد نوعاً وكماً يساعد المنظمة على تحقيق النجاح، والأهداف التي تسعى إليها، وتشير دراسة (Khan, et al, 2020, 139) إلى مساهمته في بناء التآزر الموضوعي الثابت والراسخ بين الجوانب الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمنظمة. واتفق كل من (جبار ومحمد، 2022، 190) و(عاصي وعبد الحسن، 2020، 368) و(علوان، 2018، 498) في دراساتهم على أن أهمية الأداء المنظمي المستدام تظهر في النواحي عدة منها مدى اسهام ومواجهة خطط المنظمة للمحددات البيئية، وملائمة الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة وفقاً للأهداف والمواد المحددة، وايضا امتلاك المعرفة لدى القائمين على تنفيذ الخطط، وتسهيل عملية اجراء المقارنة مع غيرها من المنظمات المماثلة.

سادساً: أبعاد الأداء المنظمي المستدام

تعددت وجهات نظر الباحثين حول ابعاد الأداء المنظمي المستدام، ولغرض الدراسة الحالية تمّ الاعتماد على الابعاد التي تناولتها دراسة (عبد والسهلائي، 2019، 256)، كونها مناسبة للدراسة الحالية والميدان المبحوث حسب وجهة نظر الباحث المتواضعة. والآتي شرح لكل بعد من هذه الابعاد:

1. **البراعة التنظيمية:** ويُعد (العارضى وحزمة، 2022، 107) البراعة التنظيمية واحدة من افضل الخيارات التي تلجا اليها المنظمات لمتابعة التغيرات الديناميكية، والتي تعكس قدرة المنظمة على التعامل مع المطالب المتضاربة في البيئة الخارجية بذكاء، عن طريق القيام بالبحث، واستكشاف فرص جديدة، او توظيف واستثمار الفرص الحالية المتاحة. وقد عرفها (Ahammad, et al, 2019, 503) أنها "القدرة على متابعة كُل من الاستكشاف والاستثمار في الوقت نفسه، واجراء التغييرات الناتجة عن اعتماد عمليات مُتعددة ومتناقضة داخل المنظمة نفسها". وتمثل قدرة المنظمات على القيام بأمرين مختلفين في نفس الوقت، مثل المواءمة والتكيف، الكفاءة والمرونة، الاستكشاف والاستثمار، ويشير اليها (Zaidi & Othman, 2015, 21) على أنها "قدرة المنظمة على استثمار المنتجات الحالية ذات المعرفة المعروفة في الوقت نفسه، واستكشاف منتج جديد بمعرفة غير مألوفة". ويبين (محمد، 2023، 7) في دراسته أن البراعة التنظيمية تعمل على تحسين الموقف التنافسي للمنظمة، عن طريق استثمار الكفاءات، والمواهب، والخبرات، والطاقات التي يتَمتع بها العاملون، وتُثم استثمارها عن طريق تقوية روح الفريق والعمل الجماعي وتشجيعها.
2. **المرونة التنظيمية:** يبين (Koçyiğit & Akkaya, 2020, 111) أن المرونة لها معاني مختلفة لمختلف التخصصات، ففي التّمويل تعني القدرة على تجنب الضائقة المالية الباهظة، وكذلك نقص الاستثمار، أما في الادارة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة على نحو مفيد للبيئة المتغيرة، في حين في التصنيع تُمثل قدرة نظام التصنيع على الاستجابة على نحو فعال، بالنسبة للتكّلفة والسرعة لاحتياجات ومتطلبات الإنتاج المتغيرة. ويراه (Ni, et al, 2020, 4) "قدرة المنظمة على استعمال الموارد على نحو فعال، للاستجابة والتكيف مع التغيرات البيئية، عن طريق التعلم المستمر في الوقت المناسب، وبطريقة قابلة للعكس. وتعني لدى (Velasquez, et al, 2023, 4) ايضا "قدرة ديناميكية مهمة للتعامل مع التعقيد وتقليل عدم التأكد، ومساعدة الادارة في البيئات المعقدة والمضطربة". وعرفها كُل من (He, et al, 2023, 5) على أنها "القدرة ليس فقط على البقاء على قيد الحياة، ولكن ايضا على التعافي من الأزمة عن طريق سلسلة من التدخلات التكيفية، بما في ذلك اتّخاذ الاعمال التجارية واستعادة البنية التحتية المتضررة واعادة بناء السوق".
3. **الابتكار التنظيمي:** نتيجة للطبيعة الديناميكية، والتنافسية التي تميّز بيئة الاعمال اليوم، بدأت معظم المنظمات في البحث عن أنموذج اعمال مبتكر بوصفه استراتيجية لتحقيق اهدافها وتحسين ادائها (Al-Baghdadi, et al, 2021, 1) ويشير (الزامل، 2022، 114) إلى أن الجامعات من اهم منظمات المجتمع المصدرة للابتكار، والتي تتجلى فيها مبادئ الابتكار واهميته لكي يتَم بناء قيمة مضافة للجامعة، ويتطلب تحقيق ذلك وجود رؤية وقيادة وثقافة تدعم الابتكار، إذ يرتكز مثلث المعرفة من وجهة نظره على الابتكار، والبحث العلمي، والتعليم. اذ يشير الابتكار التنظيمي حسب وجهة نظر (El-Sagga Besaiso, et al, 2022, 174) إلى "تنفيذ فكرة، او ممارسة، او عملية جديدة تؤدي إلى التغيير او حل المشكّلات، التي يتَم عن طريقها احداث التغيير لبناء قيمة جديدة داخل المنظمة".

المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

اولا: وصف المتغير المستقل وتشخيصه (القيادة التشاركية)

تتضمن هذه الفقرة وصفا احصائيا للقيادة التشاركية وتشخيصها من خلال الابعاد المعبرة عنها، ذلك وفقاً ما جاء في إجابات السادة المبحوثين، عن مجمل الفقرات، وعلى النحو الاتي:

1. **المشاركة في اتّخاذ القرار:** شخّصت معطيات الجدول (23) عن اتّفاق آراء العيّنة المبحوثة بما يخص فقرات بُعد (المشاركة في اتّخاذ القرارات) في الكُليات المبحوثة للفقرات (X1-X7)، اذ بلغت درجة الاتّفاق العام لإجابات العيّنة

المبحوثة (67.31)، في حين جاء معدّل عدم الاتّفاق (لا أتّفق تماما، لا أتّفق)، لإجابات العيّنة المبحوثة (12.82)، في حين جاءت نسبة الاجابات المحايدة بمعدّل (19.87)، ليظهر الوسط الحسابي بنسبة (3.76) ، يليه الانحراف المعياري، بنسبة (0.97) ، ومعامل اختلاف بنسبة (25.92) ، في حين جاء معدّل الاستجابة، بنسبة (75.18) ، وتدل على اهميته النسبية (<:المتوسطة)، دلالة على اتّفاق العيّنة المبحوثة مع ما جاء في الفقرات المعبرة عن بعد المشاركة في اتّخاذ القرارات، من وجهة نظرهم.

الجدول (23) وصف لُبُعد المشاركة في اتّخاذ القرار وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتّفق تماما (1)		لا أتّفق (2)		محايد (3)		أتّفق (4)		أتّفق تماما (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
74.23	28.05	1.04	3.71	2.56	4	13.46	21	16.67	26	44.87	70	22.44	35	X1
77.69	22.45	0.87	3.88	0.64	1	8.33	13	15.38	24	53.21	83	22.44	35	X2
77.82	24.00	0.93	3.89	1.28	2	7.69	12	18.59	29	45.51	71	26.92	42	X3
72.69	26.35	0.96	3.63	1.28	2	12.18	19	26.28	41	42.31	66	17.95	28	X4
78.72	22.11	0.87	3.94	0.00	0	7.69	12	17.95	28	47.44	74	26.92	42	X5
70.90	30.96	1.10	3.54	3.21	5	16.67	26	23.72	37	35.26	55	21.15	33	X6
74.23	27.55	1.02	3.71	1.92	3	12.82	20	20.51	32	41.67	65	23.08	36	X7
75.18	25.92	0.97	3.76	1.56		11.26		19.87		44.32		22.99		المعدّل العام
				12.82				19.87		67.31				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية SPSS V(26) n=156

2. تفويض السلطة: أظهرت معطيات الجدول (24) عن اتّفاق راي العيّنة المبحوثة بما يتعلّق بفقرات بُعد (تفويض السلطة) في الكليّات المبحوثة للفقرات (X8-X13) ، إذ بلغت درجة الاتّفاق العام (أتّفق تماما، أتّفق)، لإجابات العيّنة المبحوثة (74.19)، في حين بلغ معدّل عدم الاتّفاق العام(لا أتّفق تماما، لا أتّفق)، على فقرات هذا البُعد (8.76)، في حين كانت الاجابات المحايدة بنسبة (17.09)، أما الوسط الحسابي فكانت نسبته (3.87) ، في حين كان الانحراف المعياري، (0.86) وبمعامل اختلاف معدّله (22.25) ، أما نسبة الاستجابة فكانت (77.35) ، دلالة على اهميته النسبية (فوق المتوسطة) حسب وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

الجدول (24) وصف بُعد تفويض السلطة وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق تماما (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق تماما (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
79.36	18.42	0.73	3.97	0.64	1	4.49	7	10.90	17	65.38	102	18.59	29	X8
78.97	19.25	0.76	3.95	0.64	1	5.13	8	12.18	19	62.82	98	19.23	30	X9
80.00	19.05	0.76	4.00	0.00	0	4.49	7	15.38	24	55.77	87	24.36	38	X10
76.79	25.70	0.99	3.84	2.56	4	8.33	13	17.31	27	46.45	72	25.64	40	X11
70.90	27.44	0.97	3.54	0.00	0	14.74	23	35.90	56	29.49	46	19.87	31	X12
78.08	23.60	0.92	3.90	0.64	1	10.90	17	10.90	17	52.56	82	25.00	39	X13
77.35	22.25	0.86	3.87	0.75		8.01		17.09		52.08		22.12		المعدل العام
				8.76				17.09		74.19				المجموع
														ع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية SPSS V(26) n=156

3. العلاقات الإنسانية: شَخَّصَتْ معطيات الجدول (25) ، اتفاق آراء العينة المبحوثة بما يتعلّق بفقرات بُعد (العلاقات الإنسانية) في الكليات المبحوثة للفقرات (X14-X19)، اذ بلغت نسبة الاتفاق العام (أتفق تماما، أتفق) وفق اجابات العينة المبحوثة (68.10) ، في حين بلغ معدّل عدم الاتفاق (لا أتفق تماما، لا أتفق)، لإجابات العينة (13.46)، في حين جاءت الاجابات (المحايدة) بنسبة (18.48)، وبوسط حسابي مقداره (3.75) ، وانحراف معياري بدرجة (1.01). أما معامل الاختلاف بلغ (26.98) ، وبنسبة استجابة بلغت (74.96) ، الامر الذي يعكس الأهمية النسبية (فوق المتوسط) للبعد، من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (25) وصف بُعد العلاقات الإنسانية وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق تماما (1)		لا أتفق (2)		(3) محايد		أتفق (4)		أتفق تماما (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
79.23	22.92	0.91	3.96	0.64	1	9.62	15	10.26	16	51.92	81	27.56	43	X14
73.72	26.83	0.99	3.69	3.85	6	8.33	13	21.15	33	48.72	76	17.95	28	X15

73.85	27.96	1.03	3.69	3.21	5	12.82	20	15.38	24	48.72	76	19.87	31	X16
74.36	26.77	1.00	3.72	1.92	3	11.54	18	21.15	33	43.87	68	21.79	34	X17
73.33	26.89	0.99	3.67	1.92	3	11.54	18	24.36	38	42.31	66	19.87	31	X18
75.26	30.51	1.15	3.76	5.13	8	10.26	16	18.59	29	35.26	55	30.77	48	X19
74.96	26.98	1.01	3.75	2.78		10.68		18.48		45.13		22.97		المعدل العام
						13.46		18.48		68.10				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية (SPSS V(26) n=156

ثانيا: وصف وتشخيص المتغير المعتمد (الأداء المنظمي المستدام)

تتضمن هذه الفقرة وصفا احصائيا لمتغير الأداء المنظمي المستدام وتشخيصه وفقا للأبعاد المعبرة عنه، ذلك وفقاً لإجابات عينة البحث، عن الفقرات المعبرة لكل منها، وعلى النحو الآتي:

1. البراعة التنظيمية: توضح معطيات الجدول (27) عن اتفاق آراء العينة المبحوثة، بما يخص فقرات بُعد (البراعة التنظيمية)، في الكليات المبحوثة، للفقرات (Y20-Y26)، حيث بلغت نسبة الاتفاق العام (أتفق تماما، أتفق)، لإجابات (64.74)، في حين بلغ معدّل عدم الاتفاق (لا أتفق تماما، لا أتفق)، لإجابات عينة البحث (13.10)، في حين جاءت نسبة الاجابات (المحايدة) (22.16)، وبوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.99)، في حين جاء معامل الاختلاف بنسبة (26.74)، وبلغت نسبة الاستجابة (73.88)، والتي تشير إلى الأهمية النسبية (فوق المتوسط) لهذا البعد من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

الجدول (27) وصف بُعد البراعة التنظيمية وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
76.41	23.50	0.90	3.82	1.28	2	8.97	14	16.03	25	53.85	84	19.87	31	Y20
72.69	26.90	0.98	3.63	1.92	3	12.18	19	24.36	38	43.59	68	17.95	28	Y21
72.05	27.43	0.99	3.60	1.28	2	14.74	23	24.36	38	41.67	65	17.95	28	Y22
74.87	25.36	0.95	3.74	1.28	2	8.33	13	28.21	44	39.10	61	23.08	36	Y23
73.33	26.89	0.99	3.67	2.56	4	11.54	18	20.51	32	47.44	74	17.95	28	Y24
72.69	27.08	0.98	3.63	3.21	5	10.26	16	23.08	36	46.79	73	16.67	26	Y25
75.13	29.99	1.13	3.76	5.77	9	8.33	13	18.59	29	39.10	61	28.21	44	Y26

73.88	26.74	0.99	3.69	2.47		10.62		22.16		44.51		20.24		المعدل العام
						13.10		22.16		64.74				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية SPSS V(26) n=156

2. المرونة التنظيمية: أشارت معطيات الجدول (28) عن اتفاق آراء العينة المبحوثة، بما يخص فقرات بُعد (المرونة التنظيمية)، في الكليات المبحوثة للفقرات (Y27-Y33)، إذ بلغت درجة الاتفاق (أتفق تماما، أتفق)، لإجابات عينة البحث ما نسبته (67.77)، في حين بلغ معدّل عدم الاتفاق العام (لا أتفق تماما، لا أتفق)، لإجابات عينة البحث (12.27)، في حين مثلت الاجابات المحايدة ما نسبته (19.96)، وجاء الوسط الحسابي بنسبة (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.97) أمّا معامل الاختلاف فتّمثّل بنسبة (25.79)، لتبلغ نسبة الاستجابة (75.02)، دلالة على الأهمية (فوق المتوسطة) لهذا البعد من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

الجدول (28) وصف بُعد المرونة التنظيمية وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		
				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)						
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
79.87	22.31	0.89	3.99	1.28	2	7.69	12	8.97	14	54.49	85	27.56	43	Y27
75.00	24.16	0.91	3.75	1.92	3	7.69	12	21.79	34	50.64	79	17.95	28	Y28
74.49	26.51	0.99	3.72	1.28	2	12.82	20	19.87	31	44.23	69	21.79	34	Y29
73.46	26.81	0.98	3.67	1.28	2	13.46	21	21.79	34	43.59	68	19.87	31	Y30
73.72	27.01	1.00	3.69	2.56	4	10.26	16	23.72	37	42.95	67	20.51	32	Y31
73.46	26.81	0.98	3.67	1.92	3	10.90	17	25.64	40	41.03	64	20.51	32	Y32
75.13	26.94	1.01	3.76	3.21	5	9.62	15	17.95	28	46.79	73	22.44	35	Y33
75.02	25.79	0.97	3.75	1.92		10.35		19.96		46.25		21.52		المعدل العام
						12.27		19.96		67.77				المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية SPSS V(26) n=156

3. الابتكار التنظيمي: شخّصت معطيات جدول (29) وجود اتفاق آراء العينة المبحوثة بما يتعلّق بفقرات بُعد (الابتكار التنظيمي)، في الكليات المبحوثة، للفقرات (Y34-Y40)، إذ بلغت نسبة الاتفاق العام (اتّفق تماما، اتّفق)، لإجابات العينة (63.64)، في حين بلغ معدّل عدم الاتفاق (لا اتّفق تماما، لا اتّفق)، لإجابات الأفراد العينة المبحوثة (17.22)، في حين كانت الاجابات المحايدة (19.14)، لتكون نسبة الوسط الحسابي بمعدّل (3.66)، وبانحراف معياري (1.07)، في حين جاء معامل الاختلاف بنسبة (29.29)، و بمعدّل استجابة (73.24)، ممّا يشير إلى أهمية البُعد (فوق المتوسطة) حسب وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

الجدول (29) وصف بُعد الابتكار التنظيمي وتشخيصه

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتّفق تماما (1)		لا اتّفق (2)		محايد (3)		اتّفق (4)		اتّفق تماما (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
73.33	25.80	0.95	3.67	1.28	2	12.82	20	20.51	32	48.72	76	16.67	26	Y34
76.67	27.61	1.06	3.83	2.56	4	12.18	19	13.46	21	42.95	67	28.85	45	Y35
75.13	29.53	1.11	3.76	4.49	7	9.62	15	20.51	32	36.54	57	28.85	45	Y36
77.05	24.63	0.95	3.85	1.92	3	6.41	10	22.44	35	42.95	67	26.28	41	Y37
68.08	32.83	1.12	3.40	3.21	5	23.08	36	21.15	33	35.26	55	17.31	27	Y38
67.31	35.58	1.20	3.37	7.05	11	19.87	31	21.15	33	33.33	52	18.59	29	Y39

75.13	29.06	1.09	3.76	3.85	6	12.18	19	14.74	23	42.95	67	26.28	41	Y40
73.24	29.29	1.07	3.66	3.48		13.74		19.14		40.38		23.26		المعدل العام
						17.22		19.14				63.64		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين استنادا إلى نتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية SPSS V(26) n=156

اختبارات فرضيات الدراسة

اولا: اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المنظمي المستدام)

يعكس مضمون التحليل اختبار علاقة الارتباط، بين المتغير المستقل بشكّل كُلي ومنفرد مع المتغير المعتمد،

بشكّل كُلي وعلى النحو الآتي:

الفرضية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط معنوية، ذو دلالة احصائية بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)، من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

شَخَّصَتْ نتائج جدول (31)، أنّ هناك علاقة ارتباط طردية، ومعنوية بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام، وذلك بدلالة القيمة الخاصة بمعامل الارتباط والتي جاءت مساوية إلى (0.951)، وهذه القيمة معنوية، بالاستناد إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي تبين بأنها مساوية لـ(0.016)، وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارة كُلّ من الحد الأدنى (Lower) والحد الأعلى (Upper)، لحدود الثقة، (95% Confidence Interval)، عند المستوى المعنوي بقيمة (0.05)، الأمر الذي يقود إلى رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ: (هناك علاقة ارتباط بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام)، والعلاقة هذه طردية وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (31) العلاقة بين القيادة التشاركية والأداء المنظمي المستدام

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.016	0.993	0.892	0.951	الأداء المنظمي المستدام	<-->	القيادة التشاركية

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي باستعمال البرمجية AMOS V24 n=156

ثانياً: اختبار علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المنظمي المستدام).

يشخص مضمون التحليل الحالي اختبار علاقات اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية، للقيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام، عند مستوى دلالة احصائية، ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

يظهر الجدول (33) وجود اثر معنوي وطردى، ذي دلالة احصائية، للقيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام، يأتي ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار، Estimate(β) والتي ظهرت بقيمة (0.976)، وبقيمة احتمالية ظهرت بـ (0.007)، وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارة كُلّ من الحد الأدنى (Lower)، والحد الأعلى (Upper)، لحدود الثقة، عند مستوى معنوية (0.05). الأمر الذي يقود إلى رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن: (هناك تأثير للقيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام)، وهذا التأثير طردى وذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (33) نتيجة اثر القيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.007	1.373	0.740	0.951	0.976	الأداء المنظمي المستدام	←	القيادة التشاركية

المصدر: من اعداد الباحثين وفقاً لما جاء بنتائج التحليل الاحصائي برمجية AMOS V24 n=156

الفرضية الثالثة: لا يوجد تباين لتأثير ابعاد القيادة التشاركية، من حيث قوة تأثيرهم في الأداء المنظمي المستدام عند مستوى دلالة احصائية، ($\alpha \leq 0.05$)، وشخصت نتائج التحليل من خلال القيمة الخاصة لمعامل الانحدار المعياري، (SRW) أن بُعد (تفويض السلطة) جاء بالمرتبة الاولى، من حيث ترتيب قوة التأثير، في الأداء المنظمي المستدام، وذلك من خلال القيمة الخاصة لمعامل الانحدار المعياري، (SRW) التي ظهرت بقيمة (0.919)، ويأتي ثانياً بقوة التأثير بُعد (العلاقات الإنسانية)، بدلالة القيمة الخاصة لمعامل انحدار معياري ظهرت مساوية (0.903)، أما المرتبة الثالثة والاخيرة، فقد كانت من نصيب بُعد (المشاركة في اتخاذ القرار) من حيث قوة التأثير في الأداء المنظمي المستدام، وذلك بدلالة قيمة معامل انحدار معياري التي بلغت (0.885).

وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أن (ابعاد القيادة التشاركية تتباين من حيث قوة التأثير، في الأداء المنظمي المستدام) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (34) نتيجة تأثير ابعاد القيادة التشاركية في الأداء المنظمي المستدام

تسلسل قوة التأثير	P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		Upper	Lower					
الثالث	0.012	1.079	0.584	0.885	0.795	الأداء المنظمي المستدام	←	المشاركة في اتخاذ القرار
الاول	0.021	2.036	0.971	0.919	1.377		←	تفويض السلطة
الثاني	0.009	1.202	0.659	0.903	0.877		←	العلاقات الأنسانية

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي باستعمال برمجية AMOS V24 n=156

اولاً: الاستنتاجات

1. لدى التدريسيين في الكليات المبحوثة فهم واهتمام بأبعاد (القيادة التشاركية، والأداء المنظمي المستدام)، وهذا ما أكدته نتائج وصف متغيرات الدراسة الحالية وتشخيصها.
2. تتوفر لدى التدريسيين في الكليات المبحوثة المعرفة اللازمة لصنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية.
3. وجود قصور من جانب القيادة الإدارية في الميدان المبحوث حول إشراك التدريسيين في الدورات التدريبية، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية.
4. تسعى القيادة الإدارية في الميدان المبحوث، إلى تحسين ادائها على نحو مستدام عن طريق استثمار الإمكانيات المتوفرة لديها، في حين توجد اهتمام ضعيف بتوفير مناخ تنافسي الذي من شأنه أن يؤدي إلى أنجاز الاعمال بجودة عالية، وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسة الحالية.
5. تشجع القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة اعضاء الهيئة التدريسية على تقديم الافكار والمقترحات الجديدة لكن على أن لا تتعارض مع الأنظمة السائدة، وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: المقترحات

1. توفير بيئة عمل يسودها العدالة، والشفافية والاحترام المتبادل بين القيادات الإدارية والتدريسيين بهدف تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.
2. تطوير الروابط الاجتماعية والعلاقات الإنسانية بين التدريسيين بهدف تبادل الآراء والافكار والمعرفة والخبرات.
3. زيادة اهتمام القيادات الإدارية بالأداء المنظمي المستدام وتطبيق ابعاده في نشاطات الكليات المبحوثة الاكاديمية والعلمية.
4. تطوير نشاطات التدريسيين في الكليات المبحوثة واستدامة ادائهم لأحداث التغيير والتحسين، والذي ينعكس على جودة خدماتهم.
5. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بأعضاء الهيئة التدريسية والاخذ بأرائهم وافكارهم ومقترحاتهم والاستفادة من خبراتهم.
6. الية التنفيذ: عن طريق إشراك التدريسيين في عملية صنع واتخاذ القرارات فضلاً عن عقد الندوات والمؤتمرات، التي تدعم فكرة الاستدامة في الأداء.

قائمة المصادر:

1. المدني، عبدالله احمد عبيد والغامدي، محمد عبدالله محمد، 2021، القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، مجلة البحوث التربوية والنوعية (JEQR)، العدد (9)، ص 251-300 .
2. عبد، ضرغام حسن والسهلاني، عباس مزعل، 2019، تأثير القابليات الدينامية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام (دراسة تحليلية لأراء اساتذة جامعة الكوفة)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (61).
3. العصيمي، خالد محمد والقرشي، عصام حسين ضيف الله، 2021، درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، مجلة شباب الباحثين، العدد (9)، كُلية التربية، جامعة سوهاج .
4. دراغمة، بتول يوسف غالب، 2021، العلاقة بين التمكين الإداري و القيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر اعضاء الهيئة الإدارية، رسالة ماجستير في التربية الرياضية، كُلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .

5. ضحيك، نعمة حسني ناصر، 2016، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للادارة بالقيم وعلاقتها بآخذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الدوسري، هادي سالم، 2019، معوقات تفويض السلطة من وجهة نظر القادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة كويت، مجلة المنارة، المجلد (26)، العدد (1).
7. زايد، احمد طالب، 2018، تفويض السلطة لدى المديرين من وجهة نظر الفريق التربوي (دراسة ميدانية بثانويات دائرة عين الحجل)، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
8. احمد، قاسم عبدالحسين، 2021، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالنجاح الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في المديرية العامة لتربية بغداد الرصافة الاولى، الجامعة المستنصرية - مجلة كلية التربية، العدد (1).
9. معمر، بن عطية، 2021، الروح الجماعية وتأثيرها على العلاقات الانسانية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية: مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء - المسيلة)، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بو مضياف بالمسيلة، الجزائر.
10. محمد، رضا محمود ابو زيد والرميدي، بسام سمير، 2019، الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين البصمة الوراثية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية والاداء المستدام (دراسة تطبيقية على شركة مصر للطيران)، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة السادات، المجلد (3)، العدد (2).
11. الأسدي، افنان عبد علي وشنيشل، احمد عبدالجبار، 2020، قيادة المستوى الخامس وأنعكاساتها على الأداء المنظمي المستدام (بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركة اشور للمقاولات العامة المحدودة)، مجلة الغاري لكلية الادارة والاقتصاد، المجلد (18)، العدد (1)، ص 233-249.
12. المهلاوي، سعد عثمان احمد، 2020، اثر ابعاد التمكين الاداري على الأداء المنظمي (دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان)، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، مجلد (2)، العدد (3)، ص 46-62.
13. جبار، شذى وحيد ومحمد، يزن سالم، 2022، دور القيادة الروحية في الأداء المنظمي المستدام (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (18)، العدد (73).
14. عاصي، نايف علي وعبد الحسن، مروى محمد، 2020، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (12)، العدد (2)، ص 356-388.
15. علوان، حسن جبر، 2018، دور راس المال الفكري في تحقيق الأداء المنظمي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (10)، العدد (1)، ص 486-516.
16. العارضي، سلام جاسم حمود وحمزة، خيرات عطية، 2022، تحليل العلاقة بين البراعة التنظيمية والاداء المالي لمصارف القطاع الحكومي والخاص، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (12)، ص 118-105.

17. سعد، محمد علي عبد الحميد، 2023، الدور الوسيط لعملية اتخاذ القرار في العلاقة بين ادارة المعرفة والبراعة التنظيمية: دراسة على البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كُلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (4)، العدد، (2) الجزء(3)، ص 633 – 668.

18. الزامل، اروى بنت عبدالله، 2022، متطلبات ادارة الابتكار في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والادب وعلوم الأنسانيات والاجتماع، العدد (85).

19. Cobanoglu, Necati. (2021). The Relationship Between Shared Leadership, Employee Empowerment And Innovativeness In Primary Schools: A Structural Equation Modeling, European Journal Of Educational Research, Vol.(10), No.(1), P 327-339.

20. Usadolo, Sam Erevbenagie. (2020). The Influence Of Participative Leadership On Agricultural Extension Officers' Engagement, Sage Open Journal, Vol.(10), No.(3), P1–14.

21. Lythreatis, Sophie, Mostafa, Ahmed, Mohammed Sayed And Wang, Xiaojun. (2019). Participative, Leadership And Organizational ,Identification In Smes In The, MENA Region: Testing The Roles Of CSR Perceptions And Pride In, Membership, Journal Of Business Ethics, Vol. (3), No.(156), P 635-650.

22. Bell, Clement And Mjoli, Themba,. (2014). The Effects, Of Participative Leadership On, Organizational Commitment: Comparing, Its Effect, On Two Gender Groups, Among Bank, Clerks, African Journal Of Business Management, Vol. (8), No.(12), P 451-459.

23. Martins-Osarenkhoe. (2021). Exploring Participative Leadership Improvements Executive Leaders Need to Manage Effectively in Babcock University, Ilishan, Ogun State, Unpublished doctoral dissertation, Colorado Technical University.

24. Sharma, Manoj Kumar, & Jain, Shilpa. (2013). Leadership Management: Principles, Models And Theories, Global Journal Of Management And Business Studies, Vol.(3), No.(3).

25. Magzan, Maša. (2011). The Art Of Participatory Leadership: A Tool For Social And Organizational Development And Change, Journal Of Engineering Management And Competitiveness(JEMC), Vol.(1) ,No.(1/2), P 21-26.

26. Adigüzel, Zafer, Çakir, Fatma Sonmez, & Küçüköglü, Irem. (2020). The Effects Of Organizational Communication And Participative Leadership On Organizational Commitment And Job Satisfaction In Organizations, Business & Management Studies: An International Journal, Vol. (8) Issue(4), 829-856.

27. Zhang, Haina, Kwan, Ho Kwong, Everett, Andre M. And Jian, Zhaoquan. (2012). Servant Leadership, Organizational Identification, And Work-To-Family Enrichment: The

Moderating Role of Work Climate for Sharing Family Concerns, **Human Resource Management**, Vol. (51), Issue (5), P 747-767.

28. Bell, Clement, Dodd, Nicole AND Mjoli, Themba. (2018). The Effect Of Participative And Directive Leadership On Team Effectiveness Among Administrative Employees In A South African Tertiary Institution, **The Social Science Journal**, Vol.(55), No.(1-3), P 81-91.
29. Rogiest, Sofie, Segers, Jesse And Witteloostuijn, Arjen Van. (2018). Matchmaking In Organizational Change: Does Every Employee Value Participatory Leadership? An Empirical Study, **Scandinavian Journal Of Management**, Vol.(34), Issue (1), P 1-8.
30. Sebastian, James And Moon, Jeong-Mi. (2017). Gender Differences In Participatory Leadership: An Examination Of Principals' Time Spent Working With Others, **International Journal Of Education Policy And Leadership**, Vol. (12), No. (8).
31. Osako, Francis Joseph. (2018). Participatory Leadership and Employee Commitment In Government Secondary Schools In Soroti District, A Dissertation Submitted To The School Of Business And Management In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of Master's Degree In Management Studies (Human Resource Management) Of **Uganda Management Institute**.
32. Kentab, Mohammad Y. (2018). The Reality of Participation In Decision-Making: A Field Study On The Supervisory Offices In Riyadh City, **Universal Journal Of Educational Research**, Vol. (6), No. (5), 881-896.
33. Colombo, Massimo G., Foss, Nicolai, J., Lyngsie, Jacob And, Lamastra, Cristina Rossi,. (2021). What, Drives the Delegation, Of Innovation Decisions? The Roles Of Firm Innovation, Strategy And The Nature Of External Knowledge, **Research Policy**, Vol. (50), No. (1).
34. Mathebula, Benedict And Barnard, Brian. (2020). The Factors Of Delegation Success: Accountability, Compliance And Work Quality, **Expert Journal Of Business And Management**, Vol. (8), No.(1), P 76-97.
35. Hartati, Tati. (2020). The Role Of Human Relations In Increasing Employee Performance, **Budapest International Research And Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)**, Vol.(3), No.(1), P 127-133.
36. Wicher, Pavel, Zapletal, Frantisek And Lenort, Radim. (2019). Sustainability Performance Assessment Of Industrial Corporation Using Fuzzy Analytic Network Process, **Journal Of Cleaner Production**, Vol.(241) 118132.

37. Khan, Maryam Pervez, Abu Talib, Noraini And Kowang,Tan Owee. (2020). The Development Of A Sustainability Framework Via Lean Green Six Sigma Practices In Smes Based Upon RBV Theory, **International Journal Of Innovation, Creativity And Change**, Vol.(12),Issue (5).
38. Pojasek, Robert B. (2007). A Framework For Business Sustainability, **Environmental Quality Management**, Vol.(17), No.(2), P 81-88.
39. Koçyiğit, Yeşim And Akkaya, Bülent. (2020). The Role Of Organizational Flexibility In Organizational Agility: A Research On Smes, **Business Management And Strategy**, Vol.(11), No.(1).
40. Ni, Guodong, Xu, Heng, Cui, Qingbin, Qiao, Yaning, Zhang, Ziyao, Li, Huaikun, And Hickey, Paul J. (2020). Influence Mechanism Of Organizational Flexibility On Enterprise Competitiveness: The Mediating Role Of Organizational Innovation, **Sustainability Journal**, Vol.(13), No.(1).
41. Velasquez, Bernardo Ramon Dante De La Gala, Palomino, Americo Hurtado And Zirena, Elbia Myreyle Chavez. (2023). Organizational Flexibility And Pioneering Behavior: The Indirect Effect Of Market Dynamism In Tourism Firms, **International Journal Of Tourism Cities** (2023) DOI 10.1108/IJTC-01-2022-0003.
42. He, Zeya, Huang, Huiling, Choi, Hyeyoon And Bilgihan, Anil. (2023). Building Organizational Resilience With Digital Transformation, **Journal Of Service Management**, Vol.(34), No.(1).
43. Al-Baghdadi, Enas Nadher, Abu Alrub, Ahmad And Rjoub, Husam. (2021). Sustainable Business Model And Corporate Performance: The Mediating Role Of Sustainable Orientation And Management Accounting Control In The United Arab Emirates, **Sustainability**, Vol.(13), No.(16), P 8947.
44. El-Sagga Besaiso, Shefa S., Hashem, Abed Elazez A. And Farrag, Rasha H. (2022). The Role Of Organizational Cultural Determinants On Stimulating Innovation In Commercial Companies, **Journal Of AL-Rafidain University College For Sciences**, Issue (51), P 171-184.
45. Pasaribu, Fajar, Bulan, Tapi Rondang Ni, Muzakir, And Pratama, Khalik. (2021). Impact Of Strategic Leadership And Organizational Innovation On The Strategic Management: Mediational Role Of It Capability, **Polish Journal Of Management Studies**, Vol.(24), No.(2).

46. Muafi, Muafi. (2020). A Nexus Among Strategic Orientation, Social Network, Knowledge Sharing, Organizational Innovation, And Msmes Performance, **Journal Of Asian Finance, Economics And Business**, Vol.(7), No.(6), P 327-33.